

**La retención y la rotación del talento humano en una
empresa de servicios de outsourcing**

Tesis de Maestría en Gerencia del Talento Humano

John Fredy Vargas Pineda y Joan Sebastián Salgado Espitia
Autores

Marcela Garzón Posada
Directora de Tesis
Magister en Docencia

Institución Universitaria Politécnico Gracolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad
Escuela de Estudio de Psicología, Talento Humano y Sociedad
Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá D.C. 2023

Resumen

En la presente investigación se buscó describir las estrategias retención del talento humano y las causas de rotación del personal en una empresa de servicios de outsourcing en el año 2023. Para ello se utilizó una metodología con enfoque cualitativo, con un diseño de estudio de caso. Se contó con veinticinco participantes a quienes se les realizó una entrevista semiestructurada. Dentro de los resultados más relevantes se encuentran las estrategias de retención que más perciben los colaboradores, las cuales son: ambiente laboral, proceso de incentivos, comunicación interna, canales de comunicación, trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. En cuanto a las causales de rotación que se identificaron fueron las siguientes: la carga laboral excesiva, liderazgo autoritario, falta de oportunidades de crecimiento, que el salario no corresponde a las responsabilidades y una mejor oferta de trabajo externa. Como conclusiones se pudo establecer que las estrategias de retención de talento humano son fundamentales para mantener a empleados altamente calificados y comprometidos. En consecuencia, identificar las causales de rotación de los empleados es esencial para comprender y abordar los desafíos de retención en la organización.

Palabras Clave: Retención, Rotación, Talento humano, Organización.

Abstract

This research sought to describe human talent retention strategies and the causes of staff turnover in an outsourcing services company in the year 2023. To do this, a methodology with a qualitative approach was used, with a case study design. There were twenty-five participants who underwent a semi-structured interview. Among the most relevant results are the retention strategies most perceived by employees, which are: work environment, incentive process, internal communication, communication channels, teamwork and interpersonal relationships. Regarding the causes of rotation that were identified, they were the following: excessive workload, authoritarian leadership, lack of growth opportunities, that the salary does not correspond to the responsibilities and a better external job offer. As conclusions, it was established that human talent retention strategies are essential to maintain highly qualified and committed employees. Consequently, identifying the causes of employee turnover is essential to understanding and addressing retention challenges in the organization.

Keywords: Retention, Rotation, Human talent, Organization.

Tabla de Contenido

Introducción	9
Situación del Problema	10
Justificación	15
Objetivos General y Específicos	16
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos.....	16
Antecedentes Teóricos y Empíricos.....	17
Marco de Antecedentes.....	17
Marco Conceptual.....	22
Marco Teórico.....	34
Aspectos clave de la Retención y Rotación de personal.....	39
Origen 39	
Definición	40
Estrategias de Retención en las Organizaciones	40
Gestión de Compensaciones	41
Sistemas de Compensación.....	42
Diseño de Perfiles de Puesto de Trabajo.....	42
Rotación de Personal en las Organizaciones	44
Causales de Rotación	44
Manifestaciones del Proceso.....	45
Antecedentes Teóricos de la Retención de Personal.....	45
Antecedentes Teóricos de la Rotación de Personas	46
Estrategias y Métodos de la Retención y Rotación.....	47
El Contexto Mundial.....	47
El Contexto de América Latina.....	50

El Contexto Colombiano.....	52
Aspectos de la Retención y Rotación en las Empresas de Outsourcing	56
Empresa de Outsourcing en Colombia	57
Misión y Visión.....	57
Valores Corporativos	58
Manejo Institucional del Talento Humano	59
Condiciones Laborales de la Empresa de Outsourcing.....	60
Gestión del Talento y Desarrollo	61
Relaciones Laborales	63
Beneficios Laborales.....	63
De los Beneficios Laborales	64
Definiciones	65
Consideraciones de Relevancia.....	68
Jerarquía y Costos de Implementación	68
Condiciones Laborales para los Colaboradores	69
Rotación en la Empresa Outsourcing.....	70
Diseño Metodológico.....	74
Tipo de Investigación.....	74
Participantes.....	75
Técnica recolección de datos	76
Procedimiento análisis de datos	79
Resultados	83
Conclusiones	101
Referencias.....	106
Anexos	113

Anexo A. Carta a los jueces expertos	113
Anexo B. Validación del Instrumento por Juicio de Expertos.....	115
Anexo C. Formato Guía de entrevista Semiestructurada – Prueba Piloto	123
Anexo D. Protocolo de Consentimientos Informados	126
Anexo E. Guía de entrevista	128



Listado de Tablas

Tabla 1 <i>Rotación dentro de la empresa outsourcing</i>	12
Tabla 2 <i>Incentivos monetarios y no monetarios</i>	27
Tabla 3 <i>Conceptos de liderazgo</i>	30
Tabla 4 <i>Tipos de liderazgo y sus características</i>	31
Tabla 5 <i>Estrategias de retención de personal</i>	40
Tabla 6 <i>Causales de la rotación de personal</i>	45
Tabla 7 <i>Antecedentes teóricos de la retención de personal</i>	45
Tabla 8 <i>Antecedentes teóricos de la rotación de personal</i>	46
Tabla 9 <i>Edad de los entrevistados</i>	83
Tabla 10 <i>Sexo en la muestra</i>	84
Tabla 11 <i>Nivel educativo</i>	84
Tabla 12 <i>Antigüedad en la empresa</i>	85
Tabla 13 <i>Cuadro de co-ocurrencias de los códigos analizados</i>	87



Listado de Figuras

Figura 1	<i>Sectores que plantearon ERT en el periodo 2018 – 2023</i>	47
Figura 2	<i>Atributos de atracción y retención de candidatos y empleados en América Latina</i> 50	
Figura 3	<i>Crecimiento Anual de Sector BPO en América Latina</i>	51
Figura 4	<i>Ranking de las empresas que más logran atraer y retener talento laboral en Colombia</i>	53
Figura 5	<i>Número de Empleos Sector BPO en Colombia (2010-2019)</i>	54
Figura 6	<i>Empleo en el Sector de Servicios BPO</i>	55
Figura 7	<i>Jerarquización de los Beneficios Laborales</i>	69
Figura 8	<i>Retiros de personal por sede 2022</i>	71
Figura 9	<i>Rango de Permanencia 2022</i>	72
Figura 10	<i>Retiros de personal por sede – Renuncias 2022</i>	73
Figura 11	<i>Rango de permanencia por desvinculación 2022</i>	73
Figura 12	<i>Proceso de recolección y análisis de datos</i>	81
Figura 13	<i>Diagrama de Pareto según el enraizamiento de los códigos</i>	86
Figura 14	<i>Categoría Clima Organizacional</i>	88
Figura 15	<i>Categoría proceso de incentivos</i>	91
Figura 16	<i>Categoría plan de carrera</i>	93
Figura 17	<i>Categoría liderazgo</i>	96
Figura 18	<i>Categoría motivos de rotación</i>	98



Introducción

La retención es clave dentro de las organizaciones ya que permite afianzar al personal reclutado y seleccionado para algún puesto de trabajo, por lo tanto, es importante evitar la rotación de personal, ya que este se presenta en las distintas industrias donde se ven impactadas las empresas y su productividad, así como los costos, relaciones interpersonales y demás recursos propios de cada organización y labor a ejecutar.

Según Estrada (2018) se presentan dos aspectos claves que afectan de forma directa en los costos de reemplazo de un empleado, los cuales son la selección y la inducción, capacitación y entrenamiento.

Por otra parte, Bernal (2022) toma como referencia lo estimado por El Center for American Progress, quienes refieren que las grandes manifestaciones de rotación en las empresas mostraban un detrimento económico de hasta 20% del salario por año del empleado desertado. De la misma manera en el mencionado artículo, una empresa de consultoría de talento Lee Hecht Harrison para Colombia expone que prescindir de un trabajador que obtuvo inducción y que permaneció en la empresa por más de seis meses le genera a la organización gastos por hasta 12 veces por encima del valor del salario de ese colaborador debido a que se dilapida los cuatro a cinco meses que requiere un empleado para lograr un nivel adecuado en un nuevo puesto.

Es así como cobra importancia el proceso de retención del talento humano en las organizaciones como una estrategia empresarial compuesta por prácticas y políticas orientada a una gestión efectiva de los colaboradores, donde se alcanza desde el bienestar, la capacitación y el crecimiento laboral, el compromiso del empleado.

A partir de esto, se estudiará el caso de una empresa de Servicios Outsourcing, la cual es una empresa colombiana que brinda servicios a partir del modelo nearshore, para empresas clientes de Estados Unidos, quienes buscan establecer oficinas satélites y trabajar con



personal colombiano. La empresa tiene diez años en el mercado laboral y actualmente cuenta con más de 7000 colaboradores, presencia en cinco ciudades de Colombia y presencia en Guatemala y Filipinas.

Debido a la actividad económica de la empresa, la mayor parte de la población es joven ubicándose en la generación millenials y otra porción centenials; presentándose además un alto movimiento frente a la rotación del personal dentro de cargos especialmente operativos. Teniendo en cuenta estas características, es imprescindible realizar una identificación de las estrategias de retención llevadas a cabo en la empresa objeto de estudio, abordando la percepción que tienen sus colaboradores sobre estas y simultáneamente buscar la relación de las presentes estrategias con las causales y los niveles de rotación de personal.

Situación del Problema

En este estudio de investigación se abordarán temas que tienen que ver con la retención y rotación de personal, teniendo en cuenta que el mayor capital que posee una organización es el talento humano, y es deber de esta velar por mantener al trabajador en condiciones favorables de bienestar y motivación, logrando el compromiso y estabilidad por parte del empleado hacia la empresa.

Es así como surge la intención de indagar sobre las estrategias de retención, entendida como “mantener al personal en la planta, conservarlos y no permitir, bajo ninguna circunstancia, que se marchen de la empresa, y menos a la competencia” (Browell, 2002). Por lo tanto, es importante para las organizaciones mantener, valorar y cuidar a los colaboradores talentosos que ejercen tareas en las áreas de la corporación y estar atentos a llevar a cabo los respectivos planes de carrera y bienestar ajustados a sus intereses y necesidades, de manera que ellos perciban que la organización está atenta a su talento humano.

Por otra parte, la rotación de personal en las empresas muchas veces es ocasionada por la insatisfacción del personal, quienes perciben pocos incentivos y reconocimientos por



las labores desarrolladas y limitándose en muchas ocasiones al salario pactado en el contrato de trabajo. Ellos esperan que se les reconozca de otras maneras, y es deber de la dirección examinar las alternativas ideales para la retención del recurso humano, las cuales según Figueroa (2014) “se basan en compensaciones esencialmente de tipo monetario, complementadas con otras fundamentadas en reconocimientos por méritos y el establecimiento de condiciones de bienestar integral”.

Esta investigación aporta aspectos esenciales para la actualización de las disciplinas como lo son la administración de empresas y la psicología desde el campo organizacional, ya que se intervienen temas fundamentales como el talento humano en las empresas y su trascendencia en el alcance de los objetivos organizacionales y en la misma ventaja competitiva que toda empresa desea obtener y mantener a través del tiempo. Tomando lo anterior, específicamente cobra relevancia el análisis de las estrategias en la retención de los colaboradores como una de las tendencias que toma cada vez más fuerza en esa gestión de las personas en la organización, al entenderla como un conglomerado de ideas con el objeto de que la organización pretenda preservar a lo más idóneo de personal que desempeñan un trabajo con los más altos estándares de calidad, actitud y efectividad, aspectos claves para alcanzar los objetivos propuestos. Revista APD (2022).

Asimismo, este trabajo abarca el tema de la rotación, el cual es esencial para las organizaciones, porque el minimizar la rotación de los empleados aporta significativamente en el funcionamiento apropiado de la organización. Además, este concepto se convierte en un indicador fundamental para comprender las percepciones de los colaboradores con respecto a aspectos como: clima organizacional, bienestar, calidad de vida laboral, crecimiento en el entorno empresarial, satisfacción laboral, entre otros.

Partiendo de la comprensión de la rotación del personal dentro de la organización, por medio del estudio de los principales motivos o causales de rotación dentro de una empresa de



Servicios Outsourcing, se toman las figuras de retiro voluntario y retiro indeseado por la empresa como aspectos que se traducen en fuga del talento y pérdidas económicas importantes para la organización. Por este motivo, las organizaciones le apuestan a generar una serie de estrategias que retengan a empleados que sobresalen por su desempeño y habilidades técnicas y sociales para mantener unos niveles de rotación mínimos y unos colaboradores motivados, comprometidos y estables laboralmente.

Concretamente, en la empresa objeto de estudio, se evidencia en el seguimiento al indicador de rotación, que desde enero a julio de 2022 se han presentado un total de 2183 retiros dentro de la compañía, de los cuales se encuentran renunciaciones voluntarias, así como desvinculaciones, el cual equivale a un 63% de la población actual de la empresa en relación al periodo ya mencionado, por tal razón se procederá a brindar un mayor detalle de esta rotación:

Tabla 1

Rotación dentro de la empresa outsourcing

Periodo/Mes	Personal Activo por mes	Retiros por Mes	Porcentaje de rotación mensual
Ene/2022	5956	274	4.60%
Feb/2022	6211	314	5.06%
Mar/2022	6288	308	4.90%
Abr/2022	6849	286	4.18%
May/2022	7188	319	4.44%
Jun/2022	7645	344	4.50%
Jul/2022	7862	338	4.30%

Nota. Datos tomados de Recursos Humanos empresa de outsourcing (2022)

Como se contempla en la anterior tabla, se asocia el porcentaje de rotación de personal, de acuerdo con la cantidad de personal activo dentro del periodo o mes relacionado, encontrando un porcentaje promedio de rotación correspondiente al 4.56%. “La rotación, siempre y cuando se mantenga en niveles aceptables, no generan mayores dificultades, sin embargo, en altos niveles puede ser muy perjudicial para la compañía” (Amaya, 2016, p.6)

Las condiciones laborales de los colaboradores de una empresa de Servicios Outsourcing, se dan de la siguiente manera: inicialmente ingresan por medio de empresas de servicios temporales, durante un periodo de prueba, posteriormente al superar exitosamente este periodo inicial y cumplir con un adecuado resultado dentro de la evaluación inicial de desempeño, incluyendo la autorización del conducto regular y de recursos humanos el cual valida que no presente medidas disciplinarias o similares, se procede a la contratación directa con la compañía, donde se ofrece un contrato a término indefinido.

La remuneración en la compañía se realiza de manera quincenal, reconociendo debidamente los respectivos recargos que correspondan y los salarios son competitivos dentro del mercado laboral, demostrándose equidad interna y externa según la labor desarrollada.

Los horarios laborales generalmente no superan las 40 horas semanales y cuentan con dos días de descanso durante la semana de acuerdo con el horario asignado, permitiendo que los trabajadores encuentren una armonía en su vida laboral y personal, tal como se manifiesta en un estudio donde se “señaló la importancia de equilibrio trabajo-familia, facilitado a través de la consideración individual que los horarios de trabajo sean clave para la retención” (Schlosser et al.,2022). Adicionalmente, se ofrecen los equipos y las herramientas tecnológicas necesarias para poder desarrollar a cabalidad la labor y además se busca garantizar estabilidad laboral.

Después de conocer las condiciones laborales de los colaboradores, los tipos de beneficios internos que pueden ayudar e influir en la permanencia dentro de una organización, es necesario establecer aspectos claves como los planteados y su impacto dentro de la población de trabajadores.

A pesar de que la empresa de outsourcing ofrece condiciones laborales adecuadas, como lo son horarios adecuados y flexibles, por debajo de la intensidad horaria establecida por ley (40 horas semanales), así como una remuneración competitiva, entre otros aspectos ya

mencionados, el cambio de personal es una condición que se manifiesta de forma significativa.

Debido a lo anteriormente descrito, y conociendo un poco mejor a la empresa, se logra detectar que el porcentaje de rotación dentro de la organización es considerablemente alto, por lo que, con esta investigación, se espera poder identificar de manera analítica y objetiva, los motivos que hacen que se presenten dichas rotaciones dentro de la organización, estudiar los planes de retención del personal implementadas internamente y la percepción que poseen los trabajadores sobre estas, establecer los posibles vínculos entre la retención y la rotación de personal, así como el poder plantear estrategias efectivas que permitan retener al valioso recurso humano, entendiendo las necesidades de la población.

A partir de lo anterior, se genera la siguiente pregunta problema: ¿Cuáles con las estrategias retención del talento humano y las causales de rotación del personal en una empresa de servicios de outsourcing en el año 2023?



Justificación

La presente investigación, trata de establecer si existen estrategias de retención de personal y las posible causas de rotación del recurso humano en una empresa de servicios outsourcing, ya que con el abordaje de estas categorías, se pretende dar respuesta a problemáticas relacionadas con la retención del personal que trabajan en una empresa de tercerización al presentarse altos niveles de rotación, contribuyendo así a partir de lo teórico a la producción de conocimiento en aspectos tales como la eficacia en la gestión de los procesos de personal en la organización, más específicamente, en un proceso que es tendencia como lo es la retención del activo más importante de una organización, sus trabajadores, desde la apreciación del personal con respecto a las acciones llevadas a cabo sobre el tema en mención por parte de la empresa.

Por otra parte, desde lo práctico, se intenta aportar en la gestión del talento humano generando acciones de mejora en sus procesos y a su vez apuntándole a los objetivos organizacionales. En relación a la problemática expuesta, la conveniencia de esta investigación se afianza en la importancia de identificar y analizar las estrategias de retención dentro de la empresa de outsourcing y establecer las posibles causales de rotación, con el fin de determinar si existen estrategias de retención y como se puede mejorar y reducir la rotación en la organización en estudio, y así establecer en cierta medida, si los colaboradores desean sí o no abandonar la empresa.

Con esto, se pretende aportar en la mejora continua en los procesos relacionados con el bienestar, el clima laboral y la satisfacción en el trabajo dentro de la empresa y contribuir también con un aprovechamiento del potencial del talento humano y disminución de costos que representa la rotación en la organización. Por lo anterior se puede añadir que “cada organización debe tener una estrategia para retener a los empleados de alto rendimiento que le dan una ventaja competitiva” (Hurtado & Taquez, 2021, p.11).

Objetivos General y Específicos

Objetivo General

Describir las estrategias retención del talento humano y las causas de rotación del personal en una empresa de servicios de outsourcing en el año 2023.

Objetivos Específicos

- Caracterizar socio-demográficamente a los participantes del estudio con el fin de conocer sus disposiciones en la investigación.
- Identificar si existen estrategias de retención en la empresa y la percepción que tienen los colaboradores sobre estas.
- Establecer las posibles causales de rotación cuando es voluntaria para la empresa de servicios outsourcing.
- Presentar el estado actual del análisis de las categorías de estudio en la empresa de servicios outsourcing.



Antecedentes Teóricos y Empíricos

Marco de Antecedentes

En la siguiente investigación se efectuó una búsqueda de los estudios que se han desarrollado sobre la retención de personal, encontrándose investigaciones muy pertinentes que permiten dar una visión más amplia sobre el tema en cuestión y orienta al investigador a analizar los aspectos fundamentales sobre las estrategias que se investigaron con relación a la retención y las posibles causas de rotación del recurso humano empleadas en cada investigación.

En la revisión documental desarrollada se encontró la investigación por (Lora, Morelo, & Romero, 2020) titulada “La Gestión de las Compensaciones como Estrategia para la Retención, la Eficiencia y la Eficacia del Talento Humano: Caso de Estudio Método Hay (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos)” que las personas siempre quieren que en su trabajo, además del salario, se les dé una recompensa adicional, un incentivo que les haga saber que el trabajo desarrollado está bien hecho, buscan esa motivación por la cual quieren sobresalir en la organización.

Por lo tanto, las empresas tienden a reflexionar que la utilización de actividades o compensaciones, benefician de una manera la gratificación de sus colaboradores. Asimismo, se puede considerar que, los motivadores son premios que permiten que se generen un cambio en el comportamiento de los colaboradores, que ven el reconocimiento una forma de satisfacer sus necesidades y acercarse más a sus sueños. En otras palabras, la motivación está relacionada en conseguir una razón para alcanzar una meta, por otro lado, la satisfacción se da como consecuencia del aprendizaje” (Lora et al., 2020). De lo anterior, se puede destacar que los trabajadores siempre quieren resolver sus insuficiencias, solventando aquellas directas y básicas, dejando por ultimo las más complicadas.

Para la elaboración de su investigación, ellos realizan un caso de estudio con el método hay, que les permite realizar un paralelo entre los puestos de trabajo mediante un análisis de factores comunes que les permite evaluar y ajustar los salarios de acuerdo con la trascendencia de la labor, en efecto, “una estructura de compensación basada en los puestos muestra la correlación de la asignación salarial con la dificultad en la ejecución de la tarea, fijando así un coste para el cargo que permite alcanzar un mayor equilibrio salarial” (Lora et al., 2020, p. 9).

En esta investigación, abordaron los siguientes temas, así: categorización de cargos, estimación y estructura salarial, en donde realizaron, una revisión del manual de funciones, en donde se describían los cargos, además, de unas entrevistas a los empleados que desempeñaban los cargos objeto de estudio Lora et al. (2020). Con esto pudieron establecer que, a pesar de tener un manual de funciones, muchas veces, algunos trabajadores asumían responsabilidades y tareas las cuales no eran contempladas dentro de dicho manual, y estas no eran remuneradas o tenidas en cuenta para alguna compensación.

En resumen, el mencionado estudio establece que la compensación salarial es un factor determinante para retener al personal, consideran que el ajuste en los salarios de los trabajadores por tareas extras es un factor importante que se debe considerar por los ejecutivos de la organización, porque esto se convierte en un componente motivacional para los colaboradores. Por lo tanto, concluyen que:

Desde la concepción estratégica del talento humano, es importante entender que las nuevas perspectivas en cuanto a sistemas de compensación exigen redefinir el concepto de remuneración, asumiéndola como una inversión con el potencial para mejorar la eficiencia y la eficacia organizacional a partir de una estructura y una política salariales claramente definidas (Lora et al., 2020, p. 17).

En concordancia con el argumento de investigación se indagó otro trabajo que involucra la retención del talento humano, el cual es de vital importancia si se quiere establecer que o cuales estrategias se han estudiado para este fenómeno, que de cierta manera afecta a las organizaciones que quieren optimizar la calidad de vida laboral de su recurso humano, y por lo tanto, no abandonen sus cargos.

En este sentido, se han formulado varias estrategias para retener al personal, que según Nolzco y Rodríguez (2020), en su estudio proponen “Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales”, realizan una investigación con la cual pretenden reducir la rotación de talento humano basándose en análisis estadísticos que demostraban la rotación del personal en un periodo determinado, establecieron los pilares para la retención del talento humano, los cuales se describen así:

El primer pilar corresponde a la implantación de un nuevo proceso de contratación del personal con el fin de optimizar el tiempo, el segundo pilar atañe a la creación del perfil de los puestos de trabajo, con el fin de contratar personal idóneo, finalmente, el tercer pilar incumbe al plan de involucramiento del personal, todo lo anterior permitirá cumplir los objetivos de la organización (Nolzco & Rodríguez, 2020, p. 4).

En la investigación se plantearon los siguientes objetivos que tienen que ver con el estudio de la rotación del talento humano, los principales factores de la rotación y proponer una guía teniendo en cuenta los tres pilares para la retención del talento humano” (Nolzco & Rodríguez, 2020).

Con el desarrollo de los objetivos, este estudio pretende visualizar donde está la rotación de personal para así generar estrategias de satisfacción y motivación que le permitan a los trabajadores compensar sus necesidades, es así que, “la responsabilidad para incorporar y poner en práctica estas estrategias en las políticas de la empresa, recae en los líderes



directivos, porque ellos son los responsables de tomar estas decisiones para conseguir el cambio y mejora de la organización” (Nolazco & Rodríguez, 2020, p. 258).

Los resultados obtenidos en la investigación anteriormente mencionada, los cuales fueron obtenidos a través de entrevistas al personal de trabajadores y directivos de la organización, arrojaron los siguientes hallazgos:

Que la alta rotación que presenta la organización es debido a que el perfil del trabajador no está acorde a las necesidades de la empresa, que la demora del proceso de incorporación a la planilla de trabajo genera disconformidad e inseguridad de permanencia y una falta de compromiso del personal con la organización (Nolazco & Rodríguez, 2020, p. 264)

Continuando con la investigación de Nolasco y Rodríguez, ellos plantean tres pilares en los cuales pretenden retener al personal y evitar la rotación, ya que esto genera sobre costos para la organización, en el sentido en que tienen que volver hacer todo el proceso para una nueva persona (reclutamiento, selección, contratación y capacitación), donde se baja la productividad y se pierde la experiencia.

Los pilares propuestos por Nolasco y Rodríguez (2020) son: “Diseñar el perfil de los puestos de trabajo, diseñar un nuevo proceso de contratación y elevar el involucramiento y compromiso del personal” (p.263). Cada uno de estos pilares cuentan con una serie de actividades que permiten afianzar los pilares, junto con la aplicación del modelo Canvas:

El cual es un instrumento que les permite plantear ideas de negocio e innovación..., además, consideran que es una herramienta bastante funcional para una empresa, ya que permite explicar sencillamente a un grupo de empleados cuál es la idea de negocio y qué necesita la organización en términos de rendimiento, ocupación y retención (Nolazco & Rodríguez, 2020).



Por último, esta investigación permite visualizar algunas estrategias empleadas, para la retención de personal y pueden ser tenidas en cuenta para la elaboración de futuros proyectos en relación con este tema, ya que el talento humano es igual en todo el mundo, con pequeñas variaciones culturales, pero que permiten incorporar y aplicar estrategias en las organizaciones, para reducir la deserción de personal, buscar la complacencia laboral en los colaboradores y lograr un comprometimiento de los empleados hacia la empresa.

Por otra parte, Kelly Johanna Meneses Pinto (2019) realiza un estudio nombrado “Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano para Disminuir la Rotación de Personal”, el cual plantea el motivo de las rotaciones en las organizaciones, estableciendo cuales son las posibles causas y la forma de mitigar y retener al personal, el cual es el mayor activo para las organizaciones; para ello según la autora, plantea que es necesario hacer un búsqueda constante, incluso creando un ambiente de trabajo agradable que permita desarrollar al máximo las competencias y así fortalecer las conexiones necesarias para alcanzar las metas trazadas por ambas partes (Meneses, 2019).

La autora propone, además, abordar los planes de atracción, que se puedan emplear para reclutar, seleccionar y retener a las personas en una compañía, además, poder entender como la rotación del recurso humano perjudica a las empresas. Efectuó un tipo de búsqueda exploratoria, asimismo, realizó “una revisión sistemática de temas relacionados a la retención, atracción y retención del talento humano en promotores de búsqueda” (Meneses, 2019, pág. 7).

En los resultados del trabajo se establecieron los argumentos que insiden en la rotación, y como la insatisfacción de los trabajadores en su ambiente laboral causan un impacto negativo en cuanto a rotacion y por lo tanto la organización tiene la necesidad de reclutar nuevo personal. Es así como desde la presente investigación se identificó que los factores trascendentales que influyen en la firmeza de un trabajador de dejar un puesto

son el entorno laboral, las relaciones con los superiores, los horarios agitados, las relaciones entre el trabajo y la vida personal y la falta de reconocimiento en el lugar de trabajo (Meneses, 2019).

La rotación de personal es un fenómeno común en el mundo laboral, y se refiere a la cantidad de empleados que dejan una empresa. Si bien puede haber muchas razones detrás de la rotación de personal, como cambios en la situación personal de un trabajador, la búsqueda de oportunidades profesionales más atractivas, o incluso el descontento con el ambiente laboral, la rotación de personal puede tener efectos significativos en una empresa.

Estos efectos, van desde el costo financiero, tiempo de la contratación y formación de nuevos empleados, hasta la disminución de la productividad, la moral y el compromiso de los empleados, así como la conservación en la calidad del trabajo y la continuidad de los procesos empresariales. Por lo tanto, es importante que las empresas tomen medidas para minimizar la rotación de personal, como la creación de un ambiente laboral positivo, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional y la retención de empleados talentosos y valiosos.

Marco Conceptual

Dentro de las organizaciones existen varios departamentos los cuales son importantes para la buena administración, ejecución y obtención de resultados, permitiendo el crecimiento y el reconocimiento en el mercado. Todos los departamentos son fundamentales, pero hay uno que se destaca sobre los demás, por la responsabilidad que tiene de reclutar, seleccionar y contratar al personal más idóneo, los cuales ayudaran a la empresa a lograr los objetivos corporativos; este departamento es denominado: Talento Humano.

Teniendo en cuenta este concepto, es necesario definirlo desde su gestión y Intriago (2018) lo describe como un proceso para fortalecer a los socios ofreciéndoles mejores incentivos frente a la competencia, motivándolos de esta manera, utilizando su invaluable



capacidad en favor de la organización, aplicando las herramientas ineludibles para una buena gestión (Como se citó en Chirre, 2021).

En ese orden de ideas, Kutik (2008) afirma que la gestión del recurso humano, “tiene como labor, el desarrollar e incorporar nuevos integrantes a la fuerza laboral, y que además desarrolle y retenga a un recurso humano existente” (Como se citó en Alomía et al., 2018, p.7)

Por esta razón, se concibe como importante para esta investigación, la administración del recurso humano porque por medio de esta la empresa puede establecer estrategias que permitan brindar bienestar y satisfacción laboral en las organizaciones.

Otro aspecto a tener en cuenta es la retención, (Chiavenato 2009, como se citó en Rojas & Izquierdo 2019), la define como “el subsistema de mantenimiento de personal, señalando a las remuneraciones y prestaciones sociales como prestaciones de las organizaciones para inducir a que los empleados permanecen en ella y se pongan la camiseta”.

Así mismo, se puede señalar, que la retención del talento humano es un componente determinante en el mundo empresarial que permite demostrar el grado implicación y motivación del personal de colaboradores y el compromiso del área de Talento Humano para crear, desarrollar e implementar nuevas estrategias que le permitan afrontar nuevos retos.

Por lo tanto, para fidelizar a los colaboradores sea evidenciado, cuán importante es para las organizaciones hoy en día asegurar altos niveles de bienestar de los empleados para así evitar su desertión y obtener sus objetivos (Hurtado & Taquez, 2021).

Otro concepto importante de retención, (Moreno 2017, como se citó en Hurtado & Taquez 2021), plantea que es “uno de los mayores desafíos que enfrentan los empresarios de hoy es encontrar y mantener buenos empleados. La retención de estos es clave para el sostenimiento a largo plazo y el éxito de un negocio” (p. 11).



En algunas ocasiones, la retención del talento humano se manifiesta de manera natural, esto ocurre por una buena implementación de incentivos desde la organización y por una excelente respuesta de los colaboradores al sentirse valorados y empoderados con la empresa.

Tomando el concepto de retención es relevante mencionar elementos claves para fortalecer las estrategias relacionadas con este término. Por lo tanto, se inicia definiendo los siguientes términos:

Clima organizacional: según García Solarte (2009) es:

la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y, por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización (p.48).

Un clima organizacional positivo puede aumentar la satisfacción de los empleados, la retención del talento, la productividad y el compromiso, mientras que un clima negativo puede tener efectos adversos en estos aspectos y en el desempeño general de la organización.

Por lo tanto, es importante que las empresas presten atención a estos elementos y trabajen en su mejora continua.

Otro concepto relevante es el manifestado por Chiavenato, (2000) aduce que el clima organizacional puede ser definido como las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados.

Finalmente, se tiene otra interpretación de clima organizacional en donde los autores García y Zapata (2008) la describen como el conjunto de cualidades, atributos o propiedades,



relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

El clima organizacional contiene aspectos relevantes como el ambiente laboral, los canales de comunicación, equipo de trabajo y relaciones interpersonales, aspectos que son relevantes para este estudio.

Se inicia con la definición de ambiente laboral, el cual es definido como: “el conjunto de características organizacionales que facilitan o dificultan la práctica profesional, y entre las que se destacan la comunicación, la colaboración, el desarrollo profesional, que incluye la formación, y el empoderamiento de los trabajadores” (Serrano G. & Parro M., 2015).

Continuando con los aspectos de clima organizacional tenemos los canales de comunicación definidos como “los medios y recursos que se emplean para realizar un intercambio de mensajes entre emisores y receptores. Los canales que pueden usarse al interior de las empresas son diversos, y pueden ser de dos tipos: formales e informales” (Euroinnova, 2023).

Ahora bien, tenemos las relaciones interpersonales que son definidas como “vínculos que se desarrollan entre las personas y que permiten intercambiar puntos de vista, dar a conocer las distintas formas de vivir la vida, necesidades, expectativas, sentimientos, inicio de oportunidades, fuente de aprendizaje y vía de enriquecimiento personal” (Bustamante & Anticona, 2018). Otro concepto relevante es que las relaciones interpersonales “son aquellas interacciones que describen el trato, contacto y comunicación que se establece entre las personas en diferentes momentos. Son las interacciones que se establecen diariamente con los semejantes, llámense compañeros de trabajo, de oficina, entre otros.” (Chiavenato, 2009, p.87).

Para finalizar los aspectos de clima organizacional, está el trabajo en equipo, el cual es definido por Gutiérrez (2010) “como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes”.

Por su parte, Pardo y Arteaga (2002), precisan que el trabajo en equipo:

Un conjunto de personas organizadas, que trabajan juntas para lograr una meta. De esta manera, un equipo pretende alcanzar unas metas comunes. El equipo se forma con la convicción de que las metas propuestas pueden ser conseguidas poniendo en juego los conocimientos, capacidades, habilidades, información y, en general, las competencias, de las distintas personas que lo integran.

El Proceso de Incentivos: El proceso de incentivos debe ser flexible y adaptable a medida que cambian los objetivos organizacionales y las circunstancias internas y externas. Un sistema de incentivos efectivo puede ayudar a mejorar el desempeño de los empleados, aumentar la retención del talento y contribuir al éxito general de la organización. Asimismo, los incentivos son “un tipo de programa de compensación que utilizan las empresas para estimular la motivación y el desempeño de los empleados con el fin de aumentar su producción” (SAP Concur Team, 2022).

Para Aguilar, Pérez y Madriz (2012), consideran:

A los incentivos laborales una de las herramientas gerenciales que ha demostrado generar gran impacto en la satisfacción laboral y, por ende, en el aumento de la productividad y en el mejoramiento de la calidad de servicio en función de lo que el empleado puede ofrecer al cliente (p.34).

Estos incentivos pueden ser monetarios o no monetarios y se utilizan para alinear los objetivos individuales y organizacionales.



Tabla 2*Incentivos monetarios y no monetarios*

Monetarios	No Monetarios
Beneficios Económicos	Formación
Bonificaciones - Incentivos	Calidad de vida
Políticas salariales	Plan de carrera
Compensación variable	Proceso de Ingreso
Compensación flexible (desalarización)	Clima laboral
	Integración familiar
	Estabilidad laboral
	Plan de sucesión
	Reconocimiento
	Sentido de pertenencia
	Tareas desafiantes
	Gestión del conocimiento
	Contraprestación legal

Nota. Elaboración propia, modificado de (Gonzales M., 2009)

Nadler & Tushman (1999), argumentan que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros.

Así mismo, es conveniente acotar lo declarado por los autores Laffont y Mortimer (2002) “El incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo”

En relación a la idea anterior, las empresas deben contar con una serie de beneficios para los colaboradores, diferente al salario que es por el tiempo y la labor desempeñada. Las empresas deben participar activamente en los beneficios para los trabajadores, crecimiento y desarrollo profesional, así como la oportunidad de participar de forma activa y creativa (Durán M., 2010)

Para finalizar el tema del proceso de incentivos, tenemos el incentivo económico, el cual puede ser definido según Chiavenato (2010) como “la recompensa que el individuo

recibe a cambio de su trabajo y que produciría bienestar tanto al empleado como a las personas que de él dependan. La remuneración es económica y extraeconómica” (p. 281).

Plan de carrera: también conocido como plan de desarrollo profesional, es un conjunto de objetivos y acciones diseñados para ayudar a una persona a avanzar y progresar en su trayectoria laboral a lo largo del tiempo. Las organizaciones que se preocupen por su talento humano, debe contemplar dentro de sus lineamientos un programa de carrera para sus colaboradores para que estos conozcan las oportunidades profesionales que existen, por lo anterior, se puede decir que el plan de carrera:

Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa (Alles, 2009).

Un plan de carrera es una herramienta valiosa para ayudar a las personas a tomar el control de su desarrollo profesional y trabajar hacia sus objetivos profesionales a largo plazo. Proporciona un marco estructurado para tomar decisiones informadas sobre la educación, la formación y las oportunidades laborales a lo largo de su trayectoria profesional.

Dentro del plan de carrera existen factores relevantes como son: los ascensos, capacitaciones y oportunidades de crecimiento.

El primer factor, es ascensos, que se entiende como lo que buscan las personas que ingresan una organización y para la organización es importante realizar un plan de carrera buscando beneficios como capacitaciones, reentrenamiento con el fin de crear experiencias y un valor agregado en los trabajadores con el fin de retener personal (Vecino P, 2021).

El segundo factor son las capacitaciones, Siliceo (2008), señala que:

la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos,



habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y la habilidad de los colaboradores (p. 25).

Por último, se encuentra el factor oportunidad de crecimiento, referida como la posibilidad de avanzar en la profesión, es decir, “si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de promoción en su carrera y crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización” (Madero, 2009, p. 131)

Lo anterior se puede complementar con lo manifestado por Rosen y Jerdee (1998) en que manifiestan que “la participación en oportunidades de desarrollo puede preparar a los trabajadores para tareas más retadoras en su trabajo actual o cualificarlos para nuevos puestos dentro de la empresa” (Como se citó en Fernández, 2002).

Liderazgo: El liderazgo es un concepto que se refiere a la capacidad y habilidad de una persona para guiar, influenciar y dirigir a otros individuos o grupos hacia el logro de metas, objetivos o un propósito común. Entonces el liderazgo se define como “una disciplina cuyo ejercicio produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo” Sánchez et al. (1999).

Para otros autores como Davis y Newstrom (2003) señalan que “el liderazgo es el proceso de lograr influir sobre los demás con trabajo en equipo, con el propósito de que trabajen con entusiasmo en el logro de sus objetivos. Otra explicación de liderazgo es dictada como “un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos”. (Payeras, 2004)



Dentro del liderazgo, se encuentran los líderes quienes son los encargados de guiar y motivar a los subordinados. Peter Senge (1998) indica que los líderes “son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender.” (Como se citó en Codina J., 2017)

Varios autores tienen su propia teoría de liderazgo, no obstante, la naturaleza del liderazgo, hace que existan coincidencias en esas teorías, como trabajar en equipo para alcanzar los objetivos, en donde el líder direcciona y estimula a sus subordinados, conociendo sus propias fortalezas y debilidades (Rozo S., Flórez G., & Gutiérrez S., 2019).

Existen varios conceptos de liderazgo, y cada uno tiene sus propias características y enfoques. Algunos de los conceptos de liderazgo más comunes incluyen:

Tabla 3

Conceptos de liderazgo

Autor	Perspectiva
Hemphill y Coons (1957)	“El liderazgo es el comportamiento de un individuo que dirige las actividades de un grupo hacia la meta común”.
Richards y Engle (1986)	“El liderazgo se refiere a la articulación de las visiones, la incorporación de los valores y la creación de un entorno en el que se consiguen las cosas”.
Chiavenato (2007)	“El liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.
Hughes, Ginnett y Curphy (2007)	“El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser de las personas o en un grupo de personas determinado”.
Londoño (2018)	“El liderazgo es un proceso de influencia en un grupo de personas (seguidores), por parte de una persona (líder) para conseguir los objetivos de la organización”.

Nota. Elaboración propia, modificado de Rozo et al. (2019)

Ahora bien, existen diferentes estilos de liderazgo, y no hay un enfoque único o universalmente correcto. Cada tipo de liderazgo tiene sus ventajas y desventajas, y la elección



del estilo adecuado depende de la situación y los objetivos específicos de un equipo o una organización.

Tabla 4

Tipos de liderazgo y sus características

Tipos de liderazgo	Características
Autoritario	Unidireccional, poder y toma de control concentrados en el líder. No suele consultar a su equipo y espera que se sigan sus órdenes sin cuestionarlas.
Democrático	Colaboración y participación de los miembros del grupo. Valora la retroalimentación de sus colaboradores.
laissez-faire	No ejerce su función, no se responsabiliza del grupo. Permite que los miembros del equipo tomen la mayoría de las decisiones, equipos autónomos y capacitados.
Transaccional	Proceso de intercambio entre el líder y seguidores. Premio o castigo en función del rendimiento, centrados en el cumplimiento de objetivos, compuesto de dos factores: contingentes y dirección por excepción para motivar a su equipo.
Distribuido	Participativo y colegiado, otorga poder, autonomía y responsabilidad a sus colaboradores.
Transformacional	Participativo, confianza en las personas, comunicación interpersonal, criterios de actuación basados en la ética y principios morales. Líderes actúan como agentes de cambio.

Nota. Elaboración propia, modificado de Reyes et al. (2017)

Es importante destacar que no existe un estilo de liderazgo único y universalmente efectivo. La elección del estilo de liderazgo adecuado depende de la situación, el equipo y los objetivos específicos. Además, muchos líderes combinan elementos de varios estilos de liderazgo según las circunstancias.

Otro tema a tratar es la rotación de personal, que ocurre dentro de las organizaciones por diversas razones, tanto personales del trabajador, como laborales dentro de la organización. Es importante entender que la rotación según Capell (2020) la define como:

Aquellos trabajadores que renuncian a la empresa y que han de ser sustituidos.

La rotación del personal puede afectar varias áreas de una empresa. Cuando se va un empleado eficiente y entra otro con experiencia baja, el trato con el cliente está en riesgo debido a la mala la calidad del servicio que brinda la empresa. Además, las

rotaciones pueden afectar el aumento de trabajo realizado o equivalente, la administración de las tareas del día a día, así como la popularidad de la empresa.

(Como se citó en Zúñiga & Marín 2020).

En efecto, en la rotación del talento humano se encuentran trabajadores que son despedidos y hay otros que son contratados, es un ciclo continuo en todas las organizaciones, pero es importante destacar que esto afecta a las organizaciones ya que ocasiona costos para estas, como lo define Chiavenato (1988):

La rotación de empleados tiene gastos primarios y secundarios. Los costos primarios tienen que ver con las inversiones que la organización ha realizado para contratar trabajadores para cubrir la vacante, mientras que los costos secundarios son los costos que la organización gasta en el momento en que se cubre la vacante. El coste de reposición del talento humano es: el coste de contratación, selección, formación y extinción de los contratos de trabajo. (Como se citó en Moreno & Lemus 2017).

En ese sentido es necesario razonar que las rotaciones de personal son perjudiciales para la organización y que es deber de la alta dirección crear estrategias que permitan mantener al personal de planta, y más cuando estos llevan una trayectoria dentro de estas, ya que saben las tareas a desarrollar y han aprendido de la cultura de la organización, esto hace que la manufactura sea más eficaz en requisitos de programación y distribución.

Para este estudio, se tuvieron en cuenta algunos motivos de rotación como son: la carga laboral, mejor salario externo y un liderazgo autoritario o negativo. Se inicia señalando la carga laboral, la cual es vista por Calderón et al. (2018) como “resultado de la presión cognitiva, emocional y física producto de las exigencias de las tareas ejercidas en el trabajo, además es posible que existe prevalencia de una sobre otras, esto depende exclusivamente del tipo de trabajo que realiza el trabajador.” (p. 123)

Otro motivo de rotación sería un mejor salario externo. Chavarro y Cortés (2017) describen el salario como “el elemento esencial del contrato de trabajo; si en un contrato de trabajo no hay presencia de un salario o remuneración como contraprestación de un servicio prestado, de este se puede predicar que no existe un contrato de trabajo.”

El autor Álvarez (1985) manifiesta que el salario “es un concepto amplio y genérico con el cual se quiere significar no solo la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc.” (p.39)

Por último, un liderazgo ineficaz es un motivo para que un empleado quiera marcharse de la empresa. El autor Castro (2022), manifiesta que “los malos líderes pueden tener un impacto negativo en los colaboradores y pueden hasta dañar cualquier empresa. El mal liderazgo afecta la capacidad de una empresa de retener colaboradores, afecta la moral de las personas, su motivación y la productividad”.

La labor que realiza un trabajador, es importante para la organización, por algo fue reclutado, seleccionado y contratado; como ser humano el trabajador tiene necesidades que requiere suplir, por medio de su salario logra cumplir ciertas necesidades, y hay necesidades que pueden manejarse dentro de la organización, por lo tanto, la empresa debe procurar por tratar de generar estrategias que permitan la satisfacción del colaborador y de esta manera evitar la rotación.

Lo anterior se da que ya que en la actualidad diversas empresas tiene que soportar el fenómeno de rotación en niveles altos, esto ha creado que las empresas que trabajan con gestión humana y al interior de las empresas en el área de talento humano, se informen de las causas de la rotación y pongan en marcha “un plan de trabajo sobre condiciones laborales que fomenten la armonía en el entorno, el bienestar, el desarrollo y el sentido de pertenencia por la empresa y sus objetivos” (Hurtado & Taquez, 2021, p. 5)

Marco Teórico

Las categorías de retención y rotación del talento humano han sido investigadas por varios autores en diversas partes del mundo, por su importancia para las organizaciones, que ven como estas afectan o benefician en el entorno laboral y crecimiento de las organizaciones. Estas investigaciones han arrojado una serie de resultados, algunos positivos y otros negativos, pero lo importante es que abren el camino para indagar más sobre este fenómeno de estudio, que involucra e impacta a la población, al estado y las organizaciones.

A continuación, se revisará una serie de estudios los cuales se consideran que son importantes para la investigación y en las cuales están inmersas las categorías a tratar.

Duran-Seguel et al. (2020), quienes desarrollaron su trabajo en analizar los elementos de retención profesional fueron los más valorados por investigadores de universidades chilenas. El estudio es cualitativa, descriptiva, transversal y realizada en forma de entrevistas. Los resultados clave muestran que los académicos valoran la mayoría de los aspectos de la estancia en una universidad: reputación, proximidad y calidad.

Finalmente, se evidencia con esta investigación que las entidades educativas construyen su marca para captar profesores talentosos, y una vez que estos han elegido una universidad y se han establecido allí, es deber de la organización conservar a los talentos atraídos, por lo cual generan “las condiciones para que pueda aprovechar de mejor manera sus capacidades, fomentando el compromiso con su lugar de trabajo, potenciando sus habilidades y haciéndolo sentir orgulloso de su lugar de trabajo” (Duran-Seguel et al. 2020, p. 17).

Villani (2017), en su investigación examina cómo las organizaciones peruanas pueden gestionar y difundir su imagen de lugar de trabajo preferente para atraer y retener al talento humano dentro la organización. La investigación fue cualitativa y por conveniencia. Para analizar el tema, eligieron una muestra de las organizaciones que representan diversos



sectores económicos de Lima (Perú), las cuales utilizan prácticas laborales exitosas, se realizaron entrevistas a profundidad al personal de talento humano y al personal de comunicaciones estratégicas de cada organización; realizaron seguimiento a su comportamiento en los medios sociales para proporcionar información de cada compañía en su desarrollo de buenas prácticas para laborar.

Se concluyó que las compañías abordadas aducen que tener una marca reconocida, les favorece al momento de cubrir las vacantes de manera más eficiente, ágil, reduciendo costos. Las maniobras de cimentación de la marca fundadas en las redes sociales, permite que la información se difunda a gran escala entre los colaboradores permanentes y viables, a un reducido costo.

Arias et al., (2017), en su proyecto buscan percibir el proceso de establecimiento de contacto con la institución, teniendo en cuenta, sobre todo, la persuasión y a la vez la perdurabilidad del grupo de trabajo que está en la Fundación Funpaz. El estudio fue cualitativo, utilizando una muestra de 59 personas entre funcionarios y colaboradores de la Fundación Funpaz. El instrumento fue la entrevista semi-estructurada y con preguntas guía. Los resultados que arrojó esta investigación fueron: “falta redefinir los perfiles y establecer las funciones de los puestos a ocupar dentro de la organización, la estabilidad laboral en Funpaz está asociada al tipo de trabajo que se hace alrededor de su carga laboral y al compromiso” (p. 58).

Hernández et al. (2017), desarrollaron un caso de estudio, se enfoca en una compañía que brinda servicios de transporte al público en general, donde desean comprender las principales razones de las altas tasas de rotación relacionadas con los conductores del transporte. Para la identificación de las causas se elaboraron un diagrama de espinas de pescado, en cual permite establecer causas y efectos. Realizaron una entrevista abierta, la cual fue aplicada a varios empleados de la organización. Los resultados arrojaron que las causas

primordiales que ocasionan rotación de talento humano eran los sueldos bajos con respecto a la labor que realizaban comparados con los mismos cargos ofertados en la zona, adicionalmente otras causas eran la falta de oportunidades de crecimiento y mejores ofertas en el mercado laboral. Finalmente, las empresas deben trabajar perseverantemente en la motivación de los empleados, ya que un empleado motivado mejora la productividad de la compañía.

Hurtado y Taquez (2021), realizaron un estudio, el cual consistió en contextualizar todo lo relacionado con la recompensa emocional y cómo favorece directamente a retener el talento humano en una organización. Para esto, realizaron un estudio descriptivo con enfoque cualitativo para catalogar información y así obtener datos de importancia y favorecer la comprensión del contenido, el cual está encaminado a la retención del talento humano y al salario emocional.

Los resultados establecieron: “5 factores determinantes del salario emocional para el crecimiento organizacional y motivación del personal, como son: capacitación, oportunidades de ascenso-promoción, retos profesionales y reconocimiento a sus logros” (p.2). Como instancia final, los investigadores identificaron el aporte significativo del salario emocional para atraer y evitar la deserción del talento humano en las empresas, concluyeron “que este contribuye con la fidelización de los colaboradores desde el conocimiento de sus principales necesidades y expectativas, logrando una disminución en el índice de rotación y la optimización de sus recursos financieros” (p. 19).

Cabanillas (2021), en su trabajo con el objetivo de determinar el vínculo entre las estrategias de retención y la rotación de empleados en una empresa identificar la relación que tiene las estrategias de retención y la rotación de personal en la empresa Agro Latam, Olmos.



La realización del estudio fue descriptiva, tomaron la población del área de producción su y aplicaron una encuesta el cual permitió recolectar la información requerida para el estudio.

El autor concluyó “que las estrategias de retención y la rotación de personal tienen una relación significativa, también manifiestan que las estrategias de retención, deben tener un plan de reclutamiento y selección, por último, la rotación se debe trabajar con un plan proyectado” (p.29).

Lo anterior nos demuestra que para poder retener al personal hay que hacer un reclutamiento de las mejores hojas de vida, teniendo en cuenta la especialidad de cada persona, para así mismo realizar una selección exhaustiva escogiendo lo mejor del personal, dándoles a conocer sus funciones y labores que la organización le demanda, así mismo cuáles serán las condiciones salariales y demás compensaciones que recibirán por su trabajo. La organización debe cada periodo realizar un plan de relevos proyectado en el tiempo con el personal de la organización, para que a medida que pase el tiempo se aproveche su experiencia y puedan crecer profesionalmente dentro de la organización, esto estimulara a los empleados, motivándolos, evitando que migren a otras empresas y favorecerá a la organización al tener empleados motivados y con experiencia.

Otro tema importante para esta investigación es el bienestar y calidad de vida laboral en los colaboradores, la cual influye en la retención y hace que la rotación disminuya a niveles aceptables para la organización, es por esto, que las empresas de hoy en día ya no le dan prioridad a maximizar sus ganancias, si no a encontrar personal con habilidades y destrezas para desempeñar el puesto de trabajo, adaptarse al entorno, asumir responsabilidades y solucionar problemas en el que hacer de sus actividades, dependiendo de lo anterior, la organización puede ser más competitiva, posicionarse en el mercado y por lo tanto obtener ganancias.

Es responsabilidad de la organización mostrar al personal que se incorpora, un ambiente agradable, estable, y donde pueda crecer profesionalmente. Esto incluye factores como el ambiente de trabajo, la seguridad y salud laboral, la remuneración justa, el equilibrio entre la vida personal y laboral, la cultura organizacional y las oportunidades de desarrollo profesional, por lo anterior “el bienestar de las personas que laboran está determinado por factores psicosociales que influyen en el grado en que perciben su trabajo como satisfactorio” (Calderón et al., 2019, p.88).

El concepto de bienestar laboral es muy variado y diverso, entre los cuales se encuentra que “se concibe como un resultado positivo desde lo emocional, la motivación, la energía que le imprime el trabajador a la actividad desarrollada, el deseo de afiliación, el nivel de dominio que tiene sobre el empleo...” (León et al., 2020).

En otras palabras, se puede decir que el bienestar laboral se refiere a las condiciones y características del entorno laboral que tienen un impacto positivo en el bienestar físico, emocional y social de los trabajadores.

Ahora bien, teniendo algo claro lo que es el bienestar laboral, se identificara la calidad de vida laboral, la cual en el estudio realizado por Donawa (2018) se determinó que:

la calidad de vida en el trabajo puede definirse como la percepción de los impulsos motivacionales que tiene un empleado sobre las condiciones que causan satisfacción en el entorno de trabajo de la organización para la cual presta sus servicios; y estas condiciones que causan satisfacción laboral se determinan como las dimensiones y los indicadores de comportamiento para conocer la percepción de la calidad de vida en el trabajo de los trabajadores en las organizaciones. (Loaiza Rojas & Canahuire Montufar, 2022)

Un lugar de trabajo saludable y con una buena calidad de vida laboral es fundamental para el bienestar de los trabajadores y para el éxito de la organización. Al fomentar un



entorno laboral positivo y equilibrado, las empresas pueden mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados, reducir el absentismo y la rotación de personal, mejorar la productividad y la rentabilidad, y mejorar la imagen de la organización.

Las estrategias para mejorar el bienestar y la calidad de vida laboral pueden incluir la implementación de políticas y programas de bienestar en el trabajo, la promoción de hábitos saludables, la creación de un ambiente de trabajo positivo, la flexibilidad en los horarios y la promoción de la equidad y la diversidad en el lugar de trabajo.

Aspectos clave de la Retención y Rotación de personal

Origen

El estudio realizado por Caldera et al., (2019), vislumbra los inicios del problema de rotación de personal, el cual tuvo su origen después de iniciada la revolución industrial, debido a que el proceso de selección de personal se realizaba de acuerdo a la intuición del supervisor, lo cual, con el tiempo, trajo consigo desequilibrios en las plantillas de personal, abriendo paso a la rotación de personal. Este fenómeno se descubrió hacia el año 1910 en Norteamérica, y con el tiempo se han realizado diferentes aportes que han permitido mejorar las técnicas de selección de personal, con criterios de objetividad, considerando el personal más calificado para un puesto particular.

Posteriormente al descubrimiento de este fenómeno y el estudio de las técnicas de selección de personal, surge un concepto relacionado con el de rotación de personal, que es el de retención, “el cual se relaciona directamente con el trabajo que realizan a través de las funciones de personal y de dirección estratégica de las organizaciones, y en donde la concatenación de estas actividades debe orientarse hacia un trabajo colaborativo y de comunicación constante y directa” (Domínguez, 2015, como se citó en Caldera, et. al. 2019).



Definición

Según Snell et al., (2019), la rotación de personal “se refiere al movimiento de empleados que abandonan una organización”. La rotación de personal constituye uno de los principales determinantes de la oferta de trabajo, e implica costos directos e indirectos para las empresas.

Por su parte, la retención de personal se asocia con las prácticas de administración encaminadas a “no dejar ir” a los trabajadores que se ubican en cargos claves en la empresa, lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” al empleado. (González, 2009, como se citó en Londoño y Pérez, 2020, p.25).

Estrategias de Retención en las Organizaciones

Como estrategias de retención del personal, pueden utilizarse dos tipos: las monetarias y las no monetarias. A continuación, se enlistan algunos ejemplos de cada una de estas.

Tabla 5

Estrategias de retención de personal

Estrategias monetarias	Salario justo acorde a las funciones del cargo y el perfil del trabajador.
	Bonificaciones económicas por cumplimiento de metas.
	Retribuciones económicas por mérito por alto desempeño.
	Auxilios (transporte, de salud pre-pagada, educativos, de alimentación, vestuario, funerarios, recreación, entre otros).
	Primas extralegales.
Estrategias no monetarias	Procesos eficientes de selección y contratación.
	Desarrollo y promoción de los empleados.
	Desarrollo de planes de carrera.
	Ascenso y movilidad interna.
	Capacitaciones y formación a los empleados.
	Fomento permanente del desarrollo de habilidades.
	Programas orientados a mejorar la salud y la seguridad en el trabajo.
	Programas de transferencia del conocimiento.
	Exaltaciones por alto desempeño.
	Reconocimientos.
	Estabilidad laboral.
	Evaluación por competencias.
	Planes de bienestar laboral orientados a mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
Equilibrio entre la vida laboral y la personal.	

Horarios flexibles de trabajo.
Posibilidades de cercanía al hogar.
Promoción y desarrollo de actividades deportivas, recreativas, culturales, lúdicas y de recreación.
Clima laboral: relaciones interpersonales adecuadas, fomento de la comunicación efectiva, actividades de integración del personal, entre otras.
Ambiente trabajo adecuado y trabajo en equipo.
Condiciones adecuadas asociadas al desarrollo de la tarea: cargas de trabajo razonables, posibilidad de ejercer liderazgo, retroalimentación por parte de los supervisores.
Trato con respeto, justicia, y confianza.
Tiempos para estudios.
Vacaciones extras.
Posibilidad de préstamos para los trabajadores.
Establecimiento de convenios empresariales para favorecer la prestación de servicios o adquisición de productos para los trabajadores con ventajas (calidad, precios, cantidad).
Becas de estudio.
Beneficios para el trabajador y su núcleo familiar.

Nota. Elaboración propia, basado en Meneses (2019).

Las estrategias de retención expuestas pueden contribuir a reducir la intención de renunciar por parte de los trabajadores, y en efecto, se pueden disminuir costos y aumentar los niveles de productividad organizacional.

Gestión de Compensaciones

De acuerdo con (Guo, 2019), para mejorar la competitividad de las organizaciones en el mercado, obtener mayores beneficios, reducir los riesgos económicos y sentar bases sólidas para un desarrollo integral empresarial en el futuro, es necesario que las organizaciones adopten una actitud proactiva promoviendo la dirección estratégica en recursos humanos, la evaluación del rendimiento de los recursos y la gestión de la compensación.

En este sentido, los gerentes deben emplear métodos científicos para evaluar de forma sistemática las capacidades y el rendimiento de los empleados, y con base en ello evaluar las bonificaciones y los salarios. El ideal es que los gerentes tengan una comprensión integral de la estrategia de gestión, que les permita evaluar el rendimiento de los recursos y la gestión de la compensación, en aras de formular un modelo salarial científico y razonable, desarrollar un modelo de gestión sólido, e innovar en el desarrollo de empresas.

Los altos directivos deben estar en capacidad de controlar la relación entre la evaluación del desempeño de los recursos humanos y la gestión de la compensación, basada en la perspectiva de la dirección estratégica; para ello, se requiere considerar de manera exhaustiva el estado laboral del trabajador, el nivel de habilidad, el potencial del desarrollo, innovación y transformación, entre otros factores. Según el tipo de empresa, su estrategia de desarrollo, y las evaluaciones internas, se podrán tener insumos para establecer subsidios, bonificaciones, salarios, entre otros, con fundamentos científicos (Guo, 2019).

Sistemas de Compensación

El trabajo de Londoño y Pérez (2020) refiere que la compensación es la gratificación que un trabajador recibe a cambio de su labor, la cual está conformada por toda forma de pago o recompensa, lo cual aporta a la satisfacción del empleado y al logro de objetivos organizacionales. Existen dos formas de compensación, las monetarias y las no monetarias. Dentro de las monetarias se encuentran el salario base (que es el pago regular que el trabajador recibe por sus servicios) y los incentivos (los cuales se asocian a la productividad). Las compensaciones no monetarias comprenden las vacaciones, seguros de vida, salud, convenios a favor de los trabajadores, plan de retiro, entre otros, las cuales dependen del tipo de organización, las decisiones de las directivas, el tipo de cargo, y el nivel jerárquico.

Diseño de Perfiles de Puesto de Trabajo

El diseño de un puesto de trabajo corresponde a la especificación de contenido, los métodos de trabajo, y las relaciones con los demás puestos (responsabilidad y autoridad), en aras de responder a las demandas tecnológicas, organizaciones y sociales, y las necesidades personales del ocupante del puesto. En este orden, el contenido del puesto reúne las tareas o funciones que el trabajador debe realizar; los métodos y procesos de trabajo configuran la forma en que las tareas o funciones se deben desempeñar; la responsabilidad se refiere a la identificación del cargo superior al cual debe reportar el ocupante del puesto; y la autoridad

corresponde a la definición del alcance de supervisión o dirección del cargo, en otras palabras, es necesario identificar los subordinados o el personal que depende del ocupante (Chiavenato, 2020)

Diseñar un puesto de trabajo implica definir su estructura y debe considerar las competencias del ocupante para un eficiente desempeño, las cuales varían según el puesto, el nivel de jerarquía y el área. Al momento de diseñar un puesto de trabajo, (Chiavenato, 2020) sugiere la definición de cinco competencias básicas necesarias en el lugar de trabajo, las cuales se fundamentan en las que planteó el departamento de trabajo de Estados Unidos en 1991; estas competencias son las siguientes:

- 1) Recursos: atañe a la identificación, organización, planeación y asignación de recursos, tales como el dinero, el tiempo, los materiales, las instalaciones, y los recursos humanos.
- 2) Interpersonal: se refiere a competencias de trabajo en equipo, liderazgo, capacidad de enseñar a otros, negociación y trabajo con grupos diversos.
- 3) Información: se asocia con las capacidades para obtener, evaluar, organizar, guardar, interpretar y comunicar información, así mismo, se relaciona con el uso de sistemas informáticos para el procesamiento de información.
- 4) Sistemas: se relaciona con la capacidad de comprensión, monitoreo, diseño y mejora de sistemas sociales, organizacionales y tecnológicos dentro de la organización.
- 5) Tecnología: corresponde a la capacidad en la selección y aplicación de la tecnología a las tareas, y la solución de problemas de los equipamientos o tecnologías asociadas (Chiavenato, 2020).



Rotación de Personal en las Organizaciones

La rotación de personal “es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo” (Chiavenato, 2020, p.83), en este sentido, constituye el flujo de entradas (contrataciones) y salidas (separaciones, despidos, jubilaciones) de trabajadores de las organizaciones; a cada salida de un empleado, por lo general le corresponde la contratación de un reemplazo.

El flujo de salidas se debe compensar con un flujo equivalente de personas. Los trabajadores se separan de las organizaciones de acuerdo a dos formas: por iniciativa propia, o por despido de la organización (Chiavenato, 2020).

Una organización tiene la necesidad de medir el nivel de separaciones de trabajadores con el fin de conocer su proporción en relación con el tamaño de la fuerza de trabajo (Chiavenato, 2020, p.84); para ello, el departamento de trabajo de Estados Unidos ha sugerido la siguiente fórmula para establecer la tasa de rotación de personal en las organizaciones:

Tasa de rotación de personal= número de separaciones durante el mes/ número de empleados a mediados del mes x 100 (Snell, et. al., 2019).

Las altas de rotación de personal acarrear tiempo y costos para las organizaciones, que generalmente se tipifican en tres categorías:

- 1) Costos por concepto de separación del empleado
- 2) Costos del reemplazo
- 3) Costos de capacitación del nuevo empleado (Snell, et. al., 2019)

Causales de Rotación

Se distinguen causales externas e internas de la rotación de personal:



Tabla 6*Causales de la rotación de personal*

Variables externas	Variables internas
Situación de la oferta y la demanda del mercado de la fuerza de trabajo.	Política salarial y condiciones prestacionales que ofrece la organización.
Coyuntura económica.	Estilo de dirección y gestión.
Oportunidades de empleo en el mercado laboral.	Oportunidades de carrera y ascenso.
Situaciones personales y familiares del trabajador.	Posibilidades de crecimiento personal y profesional en la organización.
Factores sociales, económicos, culturales de la región o país.	Diseño de puestos de trabajo.
	Relaciones interpersonales y clima laboral.
	Condiciones físicas y psicológicas del trabajo.
	Bienestar laboral e incentivos que ofrece la organización

Nota. Elaboración propia, basado en Chiavenato (2020, p.84)

Manifestaciones del Proceso

Antecedentes Teóricos de la Retención de Personal

Londoño y Pérez (2020), realizaron en su tesis una recopilación de algunos antecedentes teóricos en torno a la retención de personal en las organizaciones, los cuales se sintetizan en la siguiente tabla:

Tabla 7*Antecedentes teóricos de la retención de personal*

Autor	Aporte teórico
Harvard Business School (2010)	La retención no significa aferrarse a un empleado para siempre, sino mantener buenos empleados por el tiempo más apropiado, para una función particular. El éxito empresarial depende en gran medida del capital intelectual; son las personas quienes construyen y utilizan conocimiento para que una organización sea competitiva.
Letchmiah y Thomas (2017)	La retención puede ser vista como una ventaja competitiva, porque es la capacidad de conservar a los trabajadores por más tiempo que la competencia. La retención permite identificar a los trabajadores ubicados en cargos clave, y realizar acciones orientadas a su permanencia.
Flores (2013)	La retención implica tener los trabajadores adecuados, en el sitio adecuado, en el mejor momento, lo cual es un reto al que se enfrentan todas las empresas.

Vásquez et. al. (2015)	Retener personal implica el diseño de políticas y puestos conforme a la nueva sociedad del conocimiento y las tecnologías de información. El puesto debe permitir al trabajador la generación de conocimiento, la innovación y la reingeniería.
Flores (2013)	La retención es el proceso de mantener la plantilla de empleados evitando que se trasladen a la competencia, a través de la aplicación de prácticas y políticas para su permanencia.

Nota. Elaboración propia, basada en el abordaje teórico de Londoño y Pérez (2020).

Antecedentes Teóricos de la Rotación de Personas

Caldera, et. al., (2019), realizaron un estudio sobre la rotación de personal en el que incluyeron un abordaje teórico, el cual se sintetiza en la siguiente tabla:

Tabla 8

Antecedentes teóricos de la rotación de personal

Autor	Aporte teórico
Beltrán (2015)	La rotación de personal se concibe como un fenómeno imposible de evitar, se vuelve problemático cuando se desconocen sus causas y no se tiene control sobre el mismo, lo cual puede generar consecuencias adversas para la empresa.
Herrera, et. al. (2016)	La rotación de personal es un índice que permite medir fluctuaciones entre el personal de una organización y su ambiente laboral, estableciendo una relación entre la cantidad de personas que ingresan y las personas que salen de las organizaciones.
Taylor (1999)	Existe la rotación interna, que se presenta cuando un trabajador se traslada de puesto dentro de la misma organización. Por su parte, la rotación externa se presenta cuando un empleado deja de forma definitiva la empresa.
Robbins (2009)	Indica que la rotación de personal se puede presentar de forma voluntaria o involuntaria.
Tomasini y Austria (2018)	La rotación de personal significa pérdidas económicas para las empresas, por lo que se requiere contrarrestar los efectos negativos con procesos adecuados de reclutamiento, retención, y desarrollo del talento.
Flores, et. al. (2008)	La rotación de personal provee a la organización recursos nuevos, en donde se busca que sean más los ingresos que las salidas de los trabajadores, con el objetivo que hay un estímulo en las actividades para lograr la eficiencia organizacional.
Mendoza (2003)	Analizar de manera sistemática el índice de rotación de personal es fundamental para cualquier empresa, ya que se trata de recursos críticos y la rotación debe mantenerse en el punto más bajo posible, considerando el tipo de negocio.

Nota. Elaboración propia, basada en el abordaje teórico de Caldera, et. al., (2019).

Estrategias y Métodos de la Retención y Rotación

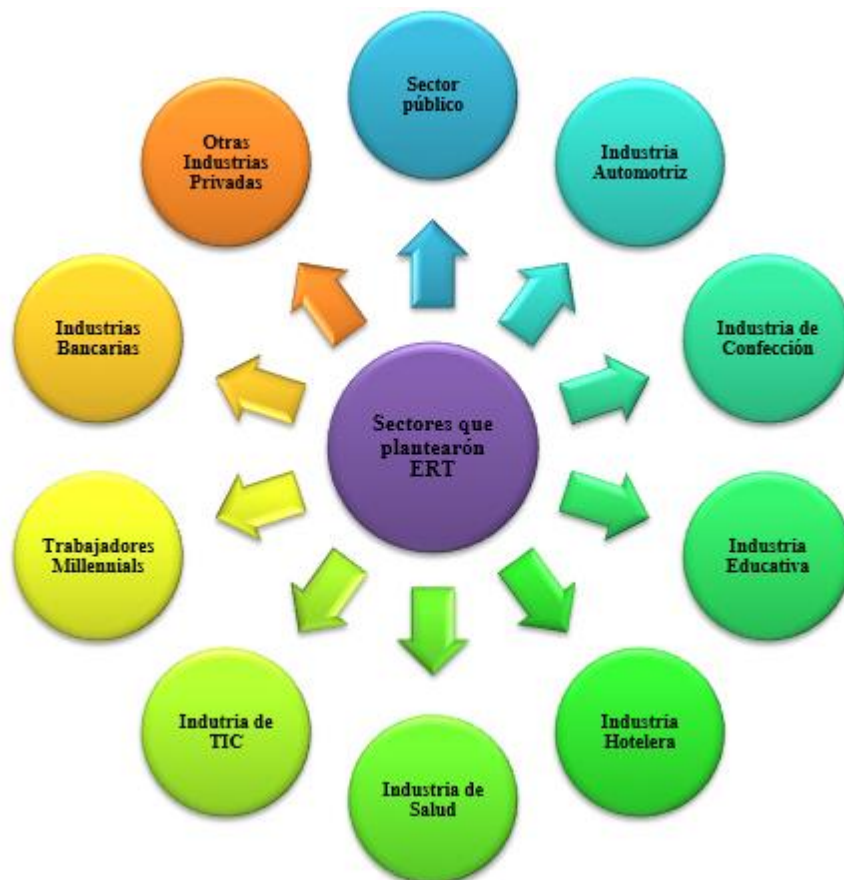
El Contexto Mundial

Un estudio documental realizado por Guzmán et al., (2023) sobre las Estrategias de Retención del Talento (ERT) en un contexto internacional, recopiló información de 49 artículos de diferentes partes del mundo distribuidos así: 37 artículos del continente asiático, 5 artículos del continente europeo, 4 artículos del continente africano, y 3 artículos del continente americano.

A partir de este estudio identificaron 10 sectores principales que aplican ERT, según se observar en la siguiente figura:

Figura 1

Sectores que plantearon ERT en el periodo 2018 – 2023



Nota. Elaboración propia, a partir de Guzmán, et. al., (2023).



Las ERT del **sector público** se basan en las necesidades como comida, refugio, estabilidad, compañerismo, afecto, amistad, crecimiento y logros.

La **industria automotriz**, se hallaron estrategias basadas en la marca del empleador, el compromiso y confianza organizacional.

En la **industria de la confección** se destaca la capacitación y desarrollo de empleados talentosos, sistema de compensación agresivo, planificación de la sucesión, mediación entre la vida profesional y personal, y la seguridad en el trabajo.

La **industria educativa** las estrategias se orientan a la contratación estratégica, formación estratégica y desarrollo profesional, compensación estratégica, gestión estratégica del desempeño, y conciliación entre la vida laboral y familiar.

En la **industria hotelera** sobresalen estrategias basadas en procesos de selección y reclutamiento, formación, apoyo y control a ausencias, comunicación e intercambio de información, recompensa y reconocimiento del valor de los empleados, compensación equitativa, liderazgo, políticas y cultura de la organización, y ambiente de trabajo saludable.

Por su parte, la **industria de la salud** enfoca las ERT a la participación de las partes interesadas clave, paquetes de incentivos monetarios y no monetarios, fortalecimiento de las capacidades de supervisión y gestión, asesoramiento vocacional, educación sobre derechos legales, auto-abogacía, manejo de medicamentos, consejería en salud mental, técnicas de planificación, apoyo laboral en sitio, entrenamiento en habilidades sociales, formación en resolución de problemas, trabajo en equipo, formación interpersonal, formación en comunicación y gestión del cambio, planes de compensación, plan de estudios, acceso a información y actualizaciones.

En la **industria de tecnología y comunicación**, las ERT se centran en ofrecer beneficios financieros, el equilibrio entre la vida y el trabajo, el desarrollo de oportunidades personales, recompensas y reconocimiento, satisfacción laboral, paquete salarial competitivo,



seguridad de empleabilidad, desarrollo de carrera, compromiso del talento, filosofías de liderazgo, ambiente adecuado y compensaciones.

En cuanto a **la industria de los trabajadores Millennials** se hallan ERT sustentadas en la aplicación de tácticas 360, estrategias de liderazgo con intercambio de conocimientos, entornos de trabajo competitivos con grandes recompensas, políticas en puestos basados en cualidades de la tarea, iniciativas de gestión, tutorías, valores sociales, entre otras.

Las **industrias bancarias** plantean estrategias relacionadas con el desarrollo de mejora de competencias profesionales, la gestión de interacción con otros trabajadores, la gestión eficaz de salarios y de horas, la independencia, el reconocimiento, el crecimiento profesional, la capacitación, formación en habilidades blandas, planes de sucesión, desarrollo de carrera, entorno de trabajo flexible, sistemas de compensación competitivo y justo, apoyo de la gerencia al empleado, seguridad en el empleo, compromiso organizacional, generación de valores.

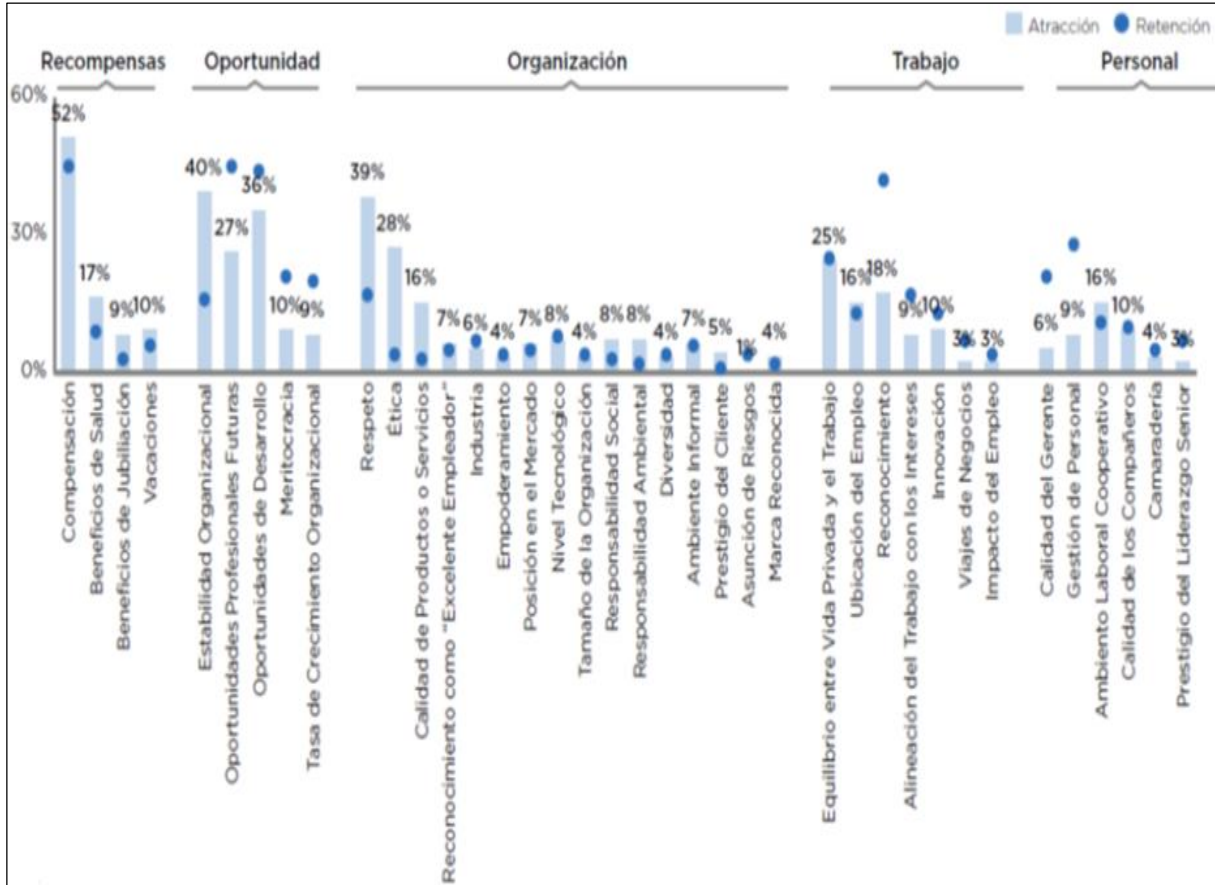
Finalmente en otras **industrias privadas**, las ERT se encuentran fundamentadas en la implementación de redes, el apoyo social, resolución de conflictos, aplicación de la teoría del intercambio social, oportunidades de capacitación, beneficios educativos, bonificaciones, sistema para compartir opiniones, apoyo financiero, integración laboral, apoyo social, evaluación del desempeño, equilibrio trabajo y vida personal, prácticas de gestión del talento humano, incentivos, flexibilidad laboral, calidad en la relación del líder con los empleados, motivación al trabajo, retroalimentación continua sobre el desempeño, entre otras (Guzmán, et. al., 2023).



El Contexto de América Latina

Figura 2

Atributos de atracción y retención de candidatos y empleados en América Latina



Nota. Datos tomada de (Instare, s.f.). La fuente original de la imagen es de CEB Q2 2016 Global Labor Market Suervey. Los datos de la gráfica fueron revelados por el Benchmark de métricas de gestión humana de América Latina del 2016.

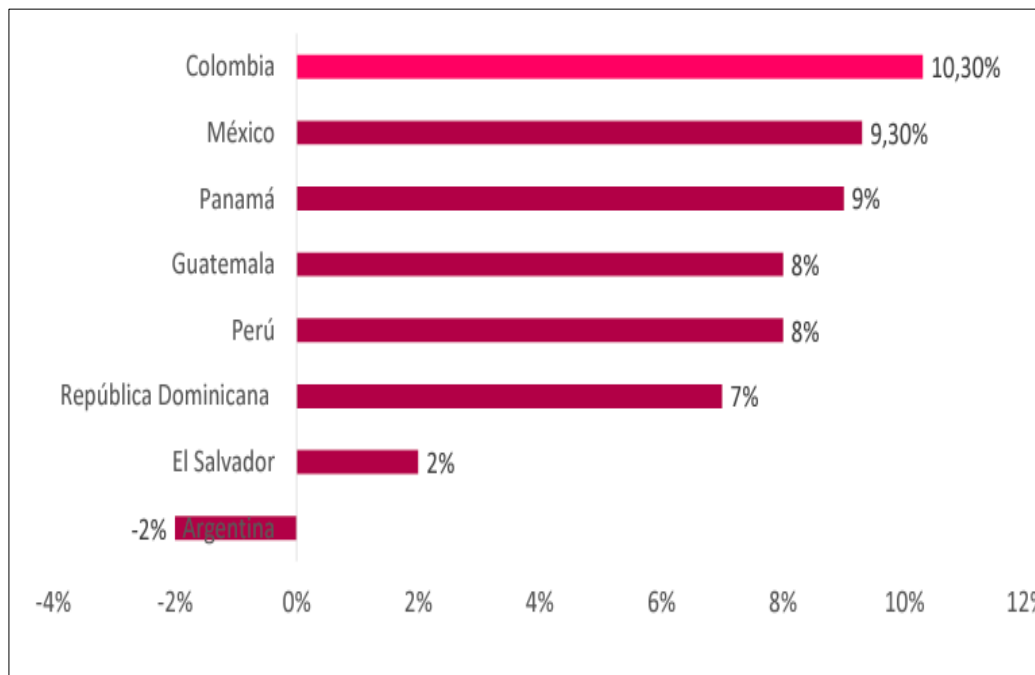
Con respecto a la figura anterior, es preciso indicar que las columnas representan el porcentaje de empleados que seleccionaron este atributo entre sus cinco más importantes, de un total de 38 atributos. Entre los atributos mejor valorados por los empleados en América Latina se encuentran los siguientes: compensación, estabilidad organizacional, oportunidades de desarrollo, las oportunidades profesionales futuras, respeto, ética, equilibrio entre la vida privada y el trabajo y el reconocimiento.

Las empresas de outsourcing han permitido que los países de América Latina tengan un crecimiento en la exportación de servicios a otros países, siendo la tercerización de procesos de negocio (BPO) por sus siglas en inglés, una de las actividades que más ha tenido auge en la última década, por lo cual las empresas buscan la atracción y retención de talento humano cualificado que les permitan llevar sus operaciones con éxito.

¿Pero porque son importantes las BPO para las Empresas? Son importantes porque les permite delegar una o más funciones de negocio, hacer uso continuo de las tecnologías de la información, así como tener un proveedor externo, el cual administra y gerencia los procesos seleccionados (Asociación Colombiana de BPO, 2022), permitiendo a las empresas centrarse en sus actividades principales.

Figura 3

Crecimiento Anual de Sector BPO en América Latina



Nota. Datos tomados de Asociación Colombiana de BPO (2020). La fuente original de la imagen es de Statista (2018).

En la figura anterior, se puede observar el crecimiento anual del sector de Business Process Outsourcing (BPO) en América Latina, el cual varía según los países y las

condiciones económicas. Algunos países de la región, como Colombia, México, Panamá y Guatemala, han experimentado un crecimiento constante en la industria de BPO debido a factores como costos laborales competitivos, clima de negocios favorables, infraestructura tecnológica y la más importante la mano de obra calificada, la cual las empresas buscan retener por su importancia en el crecimiento.

Una alta tasa de retención es generalmente un indicador de un entorno laboral positivo, donde los empleados se sienten valorados, motivados y comprometidos con su trabajo. En América Latina, factores como el ambiente laboral, las oportunidades de crecimiento profesional, los beneficios y la cultura organizacional pueden influir en la retención de empleados.

Por otro lado, en América Latina, la rotación de empleados puede verse influenciada por diversos factores, incluyendo las condiciones económicas del país, la estabilidad laboral, las oportunidades de crecimiento y la percepción de la empresa como un lugar favorable para trabajar.

La retención y la rotación son desafíos constantes para las empresas en la región, y aquellas que comprenden y abordan estos factores pueden tener más éxito en mantener a su talento y promover un ambiente laboral positivo.

















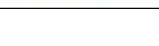
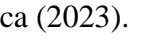


El Contexto Colombiano

Según lo reporta el diario (La República, 2023), el informe Merco Talento reveló el ranking de las empresas que más logran atraer y retener talento laboral en Colombia. En la siguiente imagen se puede apreciar el ranking para los años 2022 y 2023:



Figura 4

Ranking de las empresas que más logran atraer y retener talento laboral en Colombia

Ranking 2022	Ranking 2023	Empresa	Puntuación
1	1	 ecopETROL	10.000
3	2	 Bancolombia	9.304
2	3	 Grupo nutresa	9.175
4	4	 Alpina	8.420
6	5	 SAVARIA	8.157
5	6	 GRUPO sura	7.990
7	7	 Nestlé	7.640
8	8	 Grupo-epm	7.566
9	9	 INSTITUCIÓN NACIONAL de PROMOCIÓN	7.486
12	10	 DAVIVIENDA	7.344
10	11	 Johnson+Johnson	7.249
13	12	 Coca-Cola FEMSA	7.190
11	13	 ARGOS	7.091
15	14	 isa	7.020
17	15	 Columbian	6.999
14	16	 SAVERIANA	6.913
16	17	 PEPSICO	6.863
19	18	 Postobón	6.854
20	19	 grupo exyto	6.705
22	20	 corona	6.694

Nota. Imagen tomada de La República (2023).

Con el fin de abordar el contexto colombiano, se ejemplificarán las estrategias de retención de personal, considerando las dos primeras empresas que lideran el ranking presentado en la imagen anterior, que corresponde a Ecopetrol y Bancolombia.

Entre las principales estrategias de retención de talento humano utilizadas por Ecopetrol se encuentra el desarrollo profesional y crecimiento personal, compensación competitiva (salarial y de beneficios), el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, la cultura organizacional positiva, el reconocimiento y las recompensas, las oportunidades de tareas desafiantes, la participación en la toma de decisiones, el programa de bienestar laboral, la estabilidad laboral, el desarrollo del liderazgo y la comunicación abierta (Ecopetrol, 2019).

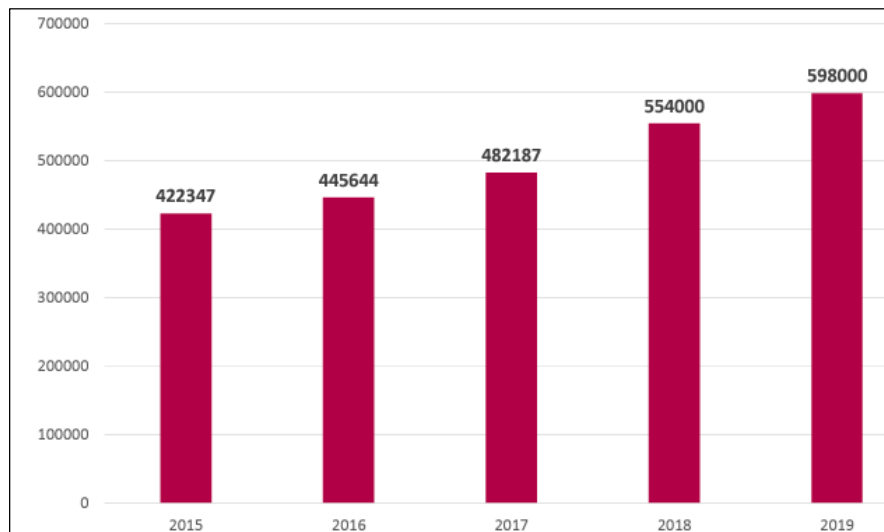


Por su parte, Bancolombia destaca dentro de sus estrategias para retener talento el bienestar y la calidad de vida de los trabajadores como pilar de la estrategia empresarial, así mismo, resalta la sólida cultura corporativa, el trabajo con propósitos compartidos, la motivación de la fuerza laboral, la flexibilidad laboral, las escuelas de formación, la incubadora de talento para identificar jóvenes universitarios con alto potencial, implementación de modelos de inteligencia artificial para los procesos de selección de personal, promoción de la equidad, diversidad e inclusión, empoderamiento femenino, desarrollo de talentos con enfoque en tecnología, y convocatorias de formación con enfoque en ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas (Bancolombia, 2021).

Con Relacion a la Industria de BPO

Figura 5

Número de Empleos Sector BPO en Colombia (2010-2019)



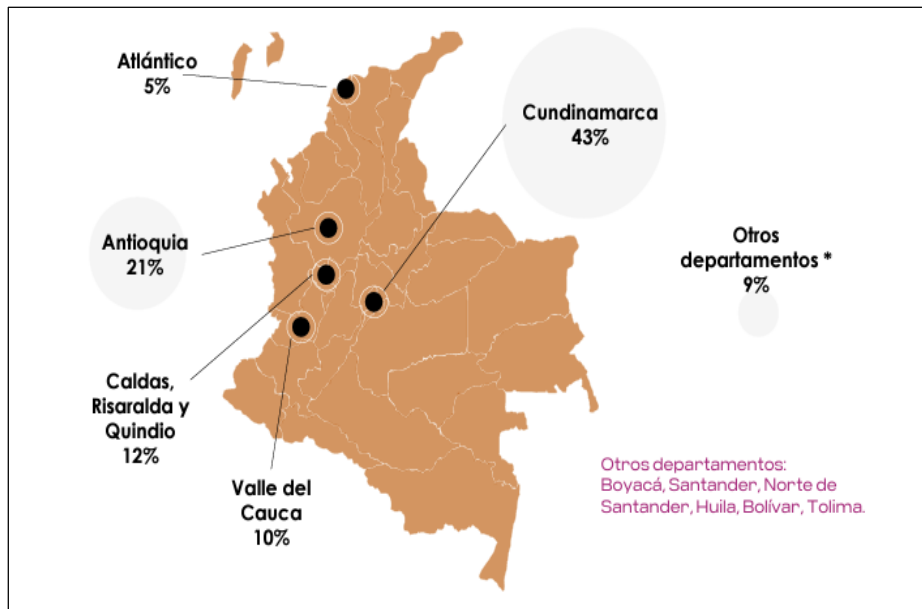
Nota. Datos tomados de Asociación Colombiana de BPO (2020). La fuente original de la imagen es de la Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH)-DANE. Cálculos: Gerencia de Inteligencia Competitiva - Colombia Productiva (2019).



Como se puede observar en la anterior imagen, el crecimiento del sector BPO en el territorio nacional, ha venido en ascenso, en los últimos años, generando un número significativo de nuevos empleos y permitiendo convertirse en un mercado importante dentro del mercado laboral, especialmente para los jóvenes. Es tan así que desde el 2010 hasta 2019, los empleos generados por el sector de BPO en Colombia han crecido más del 50% (Asociación Colombiana de BPO, 2022)

Figura 6

Empleo en el Sector de Servicios BPO



Nota. Datos tomados de la Asociación Colombiana de BPO (2020). La fuente original de la imagen es ProColombia. Encuesta tercerización de servicios-BPrO (2019)

A partir de la anterior imagen, se puede concluir que el crecimiento de esta industria en Colombia, se focaliza en las ciudades principales, siendo Cundinamarca el departamento con mayor participación, y evidenciando que las demás zonas del país podrían tener un mayor crecimiento, si la industria aprovecha el potencial de los demás territorios, permitiendo un incremento en la generación de empleos.



Aspectos de la Retención y Rotación en las Empresas de Outsourcing

Según (Coll, 2020), la rotación se puede dividir de la siguiente manera:

- Rotación voluntaria: Aquella que es motivada por el propio empleado.
- Rotación involuntaria: La empresa es quien toma la decisión de que el empleado abandone o cambie de posición en la empresa.
- Rotación interna: El empleado cambia de puesto de trabajo.
- Rotación externa: Cuando entra o sale un empleado. Es decir, aquella en la que se produce una desvinculación, o vinculación de un trabajador y la empresa.

Así mismo, el autor (Coll, 2020), señala los siguientes motivos que pueden desembocar en rotación:

- Clima laboral negativo.
- Salarios no competentes.
- Proceso de selección inadecuado.
- Faltas de desarrollo profesional.
- Falta de motivación laboral.
- La no consecución de los objetivos preestablecidos.
- Mala supervisión del trabajo.
- Lo que, a su vez, puede generar consecuencias para la compañía, como lo son:
- Altos costos asociados a los procesos de rotación.
- Inseguridad en los empleados.
- Impacto en la imagen comercial de la empresa.
- Cambios en el clima laboral.
- Cambios en equipos de personal.



Según (Mateus, 2017), algunos de los principales motivos que generan la rotación dentro de esta industria, corresponden a la inconformidad frente a la remuneración, la escasa posibilidad de ascensos, desmotivación y la presión por alcanzar las metas.

Además de esto, es importante señalar que el crecimiento de la industria y la concentración de esta misma en un área como Cundinamarca, puede fomentar la rotación de personal, ya que los colaboradores podrán encontrar un mayor abanico de posibilidades con relación a las opciones laborales, y optar por aquellas ofertas que sean mucho más atractivas, competitivas o desafiantes, permitiendo la renovación y adquisición de conocimientos.

La rotación de personal es una constante dentro de las empresas de este tipo de industria, por lo que, lo ideal es mantenerlo en el porcentaje más apropiado y bajo posible, por lo que, teniendo en cuenta algunos de los factores anteriormente mencionados, así como un estudio interno dentro de la compañía, se pueden llegar a establecer estrategias o alternativas para la retención del personal.

Empresa de Outsourcing en Colombia

Misión y Visión

La empresa de outsourcing define su razón de ser de la siguiente manera:

Somos una empresa Colombo Americana especializada en proveer servicios de soporte operacional a distancia (Nearshoring) a empresas internacionales, soportado con sistemas de tecnología de comunicación eficientes, equipos de trabajo competentes y experimentados con procesos caracterizados, que permiten la continuidad operativa de nuestros clientes y la satisfacción de las partes interesadas.

Asimismo, definen hacia donde se dirige la compañía con sus metas a mediano y largo plazo, como especifican el camino para alcanzar las metas propuestas del siguiente modo:



Para el año 2025, seremos líderes a nivel Nacional en el modelo de servicios Nearshoring, a través de tecnología innovadora y la implementación de procesos estandarizados y lecciones aprendidas que aseguren calidad y la fidelización de nuestros clientes. (Lean Solutions Group, 2023)

Valores Corporativos

Responsabilidad: Somos conscientes de cada una de nuestras acciones, es por ello por lo que trabajamos en impactar positivamente a nuestros trabajadores, clientes y comunidad. Solo de esta manera seremos el cambio que queremos ver en el mundo.

Innovación: Trabajamos cada día por ser mejores, y parte de nuestra labor es crear herramientas disruptivas que faciliten nuestros procesos laborales y la calidad. Nos encanta diferenciarnos en nuestro modelo de negocio y nuestra cultura.

Respeto: Resaltamos y promovemos el respeto como base para nuestro diario vivir, nuestra labor y crecimiento corporativo. Entendemos que el respeto a la individualidad, la diversidad, la inclusión, y el desarrollo del ser es esencial para la armonía laboral.

Integridad: Somos transparentes, nuestro principio es enfocado en los valores, en hacer lo correcto en todo momento aun cuando no nos vean. Somos coherentes entre lo que promovemos y lo que hacemos.

Compromiso: Estamos comprometidos con nuestro talento humano, promovemos la prosperidad y éxito empresarial, mediante creación de soluciones valiosas, para nuestros trabajadores y clientes.

Colaboración: Basados siempre en la comunicación, promovemos una cultura colaborativa, sabemos que juntos somos más fuertes y podemos trabajar de la mano hacia el mismo objetivo.

Lealtad: Estamos convencidos que, bajo el principio de reciprocidad, si somos fieles a nuestros equipos de trabajo y a nuestros clientes, recibiremos lo mismo y crecemos juntos.



Pasión: Somos entusiastas. Amamos lo que hacemos y hacemos lo posible para crear impacto en nuestra comunidad y alrededor de ella. Es por ello que creemos en el propósito de nuestra empresa y lo extendemos a cada uno de nuestros trabajadores.

Manejo Institucional del Talento Humano

Reconocen que los colaboradores son la base del desarrollo, el avance y el éxito de la compañía. Su compromiso es fundamental para alcanzar las metas en beneficio de la organización.

Los Principios de Gestión y Liderazgo inspiran a todos los colaboradores en su diario actuar y al relacionarse con los demás tomando como base los principios Corporativos Empresariales siendo estas las columnas sobre los que se cimienta la presente política.

La política se debe implementar razonadamente observando, respetando y cumpliendo la legislación vigente de acuerdo con el contexto específico de cada mercado o sede.

El ánimo de esta política, que debe ser respetado bajo toda circunstancia, se sintetiza en una frase: Come “Let’s grow together”

Es responsabilidad la Vicepresidencia de Gestión Humana y Administrativa a través de los diferentes procesos internos el velar por el uso y cumplimiento de esta y todas las políticas de Gestión Humana por parte de todos los colaboradores de la compañía.

Las directivas tienen el compromiso primordial de edificar y desarrollar un ambiente en el que las personas profesen responsabilidad con su trabajo y perseveren por afirmar el éxito de la empresa. Ellos son quienes forman, cuidan y desarrollan a los líderes que siguen sus pasos.

Los líderes gerenciales toman las decisiones concernientes a aspectos que impactan a cada una de las personas que se encuentren bajo su responsabilidad, dentro de los límites que establecen la normativa del país, las políticas y principios establecidos en la empresa.



La estructura del área de Gestión Humana, asiste para determinar las necesidades operacionales en materia de los requerimientos necesarios para satisfacerlas y el personal tanto interno como externo. Por ello, la misión del director de Gestión Humana y su equipo es proporcionar los líderes de las distintas áreas el asesoramiento adecuado que les permita conseguir resultados de mejor impacto mediante el seguimiento para el cumplimiento de los procedimientos orientados a buen desempeño de todo personal, garantizar unas condiciones de trabajo ejemplares y un clima organizacional óptimo.

El área de seguridad y salud en el trabajo y bienestar se preocupa por el sostenimiento de las condiciones saludables y seguras en la empresa, asesorando y coordinando con las distintas dependencias las mejores prácticas orientadas a conservar la salud, la vida, el bienestar y la propiedad en temas de seguridad en el trabajo.

El área jurídica tiene como papel primordial garantizar la observancia y cumplimiento de la legalidad operativa del negocio siendo clave en los pasos que se dan en torno a la estrategia empresarial. Asesora a las distintas dependencias de la organización, apoya en la resolución de diferencias de cualquier, sus contratos, convenios y normas emitiendo informes asesorías en temas de su competencia orientando también a los funcionarios en las acciones que giran en torno al marco legal.

El enfoque que talento humano ha adoptado busca simplificar las actividades en pasos lógicos observando la regulación vigente enfocando el cumplimiento de las tareas diarias del personal con el balance personal y familiar de los empleados. Busca apoyar también con las actividades necesarias para asegurar el liderazgo práctico dentro de niveles óptimos de resultados, claridad y eficiencia.

Condiciones Laborales de la Empresa de Outsourcing

El compromiso de la organización es brindar condiciones laborales a los colaboradores en un entorno seguro y saludable, propender con las áreas internas por la



posibilidad de establecer empleos flexibles que permitan un adecuado equilibrio entre la vida personal y laboral manteniendo la alineación con las metas, objetivos estratégicos de la organización y las obligaciones adquiridas con las partes interesadas.

Los líderes gerenciales deben velar y comprometerse por la seguridad, salud y bienestar de cada persona bajo su responsabilidad, para lo cual es necesario que se apoyen con el equipo de seguridad y salud en el trabajo, bienestar, jurídica y gestión humana. Por ello, se mantiene una continua vigilancia en que acojan las medidas necesarias que garanticen las condiciones de trabajo adecuadas.

Es fundamental para la empresa, edificar una relación establecida en el compañerismo, el respeto y la confianza en todos los niveles, por lo que ninguna forma de acoso o discriminación es aceptada. Los líderes en general se comprometen a cimentar y conservar un ambiente de familiaridad y respeto en sus equipos de trabajo.

Gestión Humana garantizará que todos los colaboradores sean escuchados asegurando un entorno de diálogo amigable y respetuoso.

Gestión del Talento y Desarrollo

Los objetivos individuales y de la compañía son alcanzados promoviendo la cultura de alto desempeño acompañada por un camino de aprendizaje continuo alineado con la asignación y reconocimiento de responsabilidades definidas y retadoras, así como por el hecho de que cada funcionario comprende que es pieza clave para lograr las metas diarias en su puesto de trabajo, pero además la meta global de la empresa y como el éxito de todos hace parte de su propio beneficio en el ámbito laboral y personal.

El líder y su equipo trabajan en alcanzar y sobrepasar las expectativas de su trabajo y se evalúa el desempeño periódicamente a lo largo de cada año para que cada líder pueda identificar a los funcionarios con mejor rendimiento, pero también brindar apoyo a quienes necesitan mejorar.



Por lo tanto, los funcionarios son periódicamente retroalimentados con respecto a su desempeño, comportamiento, áreas de oportunidad, áreas fuertes, objetivos establecidos y los planes de mejora. Esto se logra por medio de las Evaluaciones Periódicas de Desempeño donde cada líder de equipo brinda acompañamiento en el cumplimiento de objetivos de cada colaborador. Cada integrante del equipo es responsable de su propio crecimiento profesional por lo que motivamos a que expresen sus perspectivas de carrera empleando un diálogo sincero, sano y respetuoso con su líder.

La empresa se interesa por motivar a los colaboradores brindándoles la oportunidad de realizar un plan de carrera ajustado a las posibilidades de la compañía que ayude a desplegar su potencial y desarrollar habilidades al interior de la empresa.

Las promociones se fundamentan en un sostenido buen desempeño en términos cuantitativos y cualitativos, conducta, potencial de crecimiento futuro, habilidades, destrezas, adherencia a las políticas y normas de la compañía.

Los líderes gerenciales y de equipo, por medio de un adecuado estudio y plan de sucesión en todos los niveles de la organización, verifican las necesidades de crecimiento de la compañía, estudian las vacantes, y evalúan las necesidades de la compañía ubicando a funcionarios con alto potencial que cumplan con las características previamente mencionadas para asegurar que dentro del abanico de sucesores u oportunidades de crecimiento todo tengan las mismas oportunidades según los méritos alcanzado fruto del esfuerzo individual.

La compañía ha eliminado toda barrera al progreso de la carrera profesional de mujeres y hombres garantizando la diversidad y el equilibrio de géneros y desde RR.HH. se brinda todo el apoyo y las herramientas necesarias a los líderes de todos los niveles para prepararlos para el desarrollo incesante de las personas bajo su responsabilidad, para sí mismos y la compañía.



Relaciones Laborales

Se ha desarrollado una cultura cimentada en el trabajo en equipo, el respeto, la confianza, el compromiso y el diálogo. Todos en la compañía, desde las directivas hasta los funcionarios, día a día trabajan manteniendo relaciones laborales e interpersonales colaborativas.

En la compañía, se garantiza que se establezca una comunicación directa y frecuente en el lugar de trabajo entendiendo que este es fundamental bajo los términos del respeto y la cordialidad sin diluir la relación de mando que los líderes deben mantener con todos los funcionarios bajo su responsabilidad.

Motivan al diálogo con en el ámbito laboral y también a nivel interpersonal con el propósito de compartir y encontrar nuevos conocimientos y oportunidades.

Beneficios Laborales

La compañía reconoce la importancia de atraer nuevos empleados al igual que sostener el compromiso con los funcionarios actuales ya que, el desempeño de cada uno de ellos va directamente relacionado con su compromiso y el de la empresa.

Por parte de la compañía, va de la mano con la remuneración y los beneficios ofrecidos de acuerdo con el desempeño sin dejar de lado los valores corporativos y la confianza recíproca que día a día se profesa.

Estos conceptos son la columna principal que conforman el programa de compensación y beneficios de la compañía para todos. Se centra en las remuneraciones fijas y variables, beneficios corporativos, incentivos, el crecimiento y desarrollo personales, y lo más importante: el equilibrio entre la vida personal y laboral.

El área de talento humano brinda durante el primer día de inducción al personal la información general acerca del mecanismo y políticas internas para la comprensión de los



requisitos y aspectos necesarios para la adecuada revisión de la remuneración salarial del personal.

Los líderes gerenciales y de equipo tienen la responsabilidad de proponer la remuneración de sus funcionarios a cargo dentro del marco de las políticas de la Compañía, realizar la respectiva revisión y evaluación periódica para los casos que correspondan. En caso de dudas, cada líder de equipo deberá establecer reuniones con cada funcionario bajo su responsabilidad, con el apoyo de la gestión de RR.HH. en caso de ser necesario, para explicar de forma clara, adecuada y transparente su situación concreta en cuanto a remuneración y beneficios.

Los beneficios a los colaboradores mencionados anteriormente, comprende todas las retribuciones de cualquier índole que la entidad proporciona a sus trabajadores a cambio de sus servicios, incluyendo, cuando haya lugar, beneficios por terminación del vínculo laboral o contractual.

Estos beneficios abarcan tanto los suministrados directamente a los empleados, como los que se proporcionan a sus sobrevivientes, beneficiarios y/o sustitutos, según lo establecido en la normatividad vigente, en los acuerdos contractuales o en las obligaciones implícitas que dan origen al beneficio como también aquellas de mera liberalidad, sean transitorias o permanentes, que los líderes gerenciales y/o de equipo consideren oportuna.

De los Beneficios Laborales

Objetivo de la política de beneficios: Establecer los criterios para el reconocimiento, medición, evaluación, revelación, implementación, ejecución, sustitución, destitución y presentación de los requisitos en torno a los beneficios a empleados directamente alineados con las demás políticas corporativas.

Alcance: Aplica para todos los funcionarios de todos los niveles jerárquicos u operaciones de todas las unidades de negocios, centros de costos, áreas o dependencias bajo



contratación directa con la compañía. acorde con las especificaciones del modelo de negocio y, en los casos que las directivas gerenciales lo han determinado, los empleados suministrados en misión por las empresas de servicios temporales.

Definiciones

Las siguientes definiciones se extrajeron del documento interno de la compañía, el cual es fundamental para el lector pueda identificar algunos términos y los pueda asociar al estudio realizado.

Pasivo: es una obligación presente consecuencia de acontecimientos del pasado que, para ser cancelados, una vez alcanzada la fecha de cumplimiento la empresa debe disponer de recursos. Luego de la revisión pertinente al cierre del periodo se comprueba la probabilidad de tener o no la obligación y cumplir con ella. Sin embargo, los pasivos también pueden contener incertidumbre en torno a la suma y/o vencimiento.

Las obligaciones pueden ser fruto de acuerdos formales o informales, verbales o no que, aunque no son exigibles legalmente, originan una expectativa en el adeudado frente a la responsabilidad del cumplimiento por parte de la empresa.

La cancelación de una obligación presente puede realizarse de varias maneras, como, por ejemplo, el pago en efectivo o en especie; la transferencia o traslado de otros activos; la prestación de servicios; la sustitución de dicha obligación por otra; y la prescripción de la obligación conforme con la reglamentación en dicho aspecto.

Beneficios a empleados: comprenden todas las remuneraciones que la compañía proporciona a sus trabajadores en contraprestación de sus servicios, incluyendo, cuando haya lugar, beneficios por terminación del vínculo laboral o contractual.

Estos beneficios comprenden tanto los suministrados directamente a los empleados, como los proporcionados a sus sobrevivientes, beneficiarios y/o sustitutos, cuando así lo



determine la normatividad vigente, en los acuerdos contractuales o en las obligaciones implícitas que originan el beneficio.

Beneficios a corto plazo: son aquellos otorgados a los empleados que hayan prestado sus servicios a la empresa durante el periodo contable y cuya obligación de pago venza dentro de los 12 meses siguientes al cierre de dicho periodo.

Beneficios a largo plazo: son aquellos que se hayan otorgado a los empleados con vínculo laboral vigente y cuya obligación de pago no venza dentro de los 12 meses siguientes al cierre del periodo en el cual los empleados hayan prestado sus servicios.

Sueldos y salarios: corresponde al valor de la remuneración ordinaria fija o variable y todo lo que recibe en dinero o especie causada a favor de los empleados, como contraprestación o retribución directa y onerosa por la prestación de sus servicios y que ingresan real y efectivamente a su patrimonio, es decir, no a título gratuito o por mera liberalidad del empleador ni aquellas que sean exclusivas para el correcto desarrollo de sus funciones, ni las prestaciones sociales ni aquellos pagos en especie o dinero acordadas por las partes o que por su naturaleza y disposición legal no tienen el carácter de salarial, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgadas de forma extralegal que no tienen carácter salarial con efecto en la liquidación de las prestaciones sociales.

Contribuciones imputadas: corresponde al valor de las prestaciones proporcionadas directamente por la empresa, a los empleados o a quienes dependen de ellos, tales como: Incapacidades, subsidio familiar, indemnizaciones, gastos médicos y medicamentos, pensiones de jubilación patronales, cuotas partes de pensiones, cuotas partes de bonos pensionales emitidos, y otras contribuciones imputadas todo bajo el marco normativo.



Contribuciones efectivas: corresponde al valor de las prestaciones sociales que la empresa paga, en beneficios a sus empleados, por medio de las entidades responsables de la administración y gestión de los sistemas de seguridad social, dentro de los cuales encontramos: Seguros de vida, aportes a cajas de compensación familiar, cotizaciones a seguridad social en salud, cotizaciones a riesgos laborales, cotizaciones a entidades administradoras del régimen pensional, medicina prepagada y otras contribuciones efectivas.

Aportes sobre la nómina: corresponde al valor de los gastos en pagos obligatorios con destino al ICBF, SENA, ESAP, Escuelas Industriales e Institutos Técnicos, fondo de solidaridad, entre otros.

Prestaciones sociales: corresponde al valor de los gastos en pagos obligatorios sobre la nómina por concepto de prestaciones sociales como: Vacaciones, cesantías, intereses a las cesantías, prima de navidad y mitad de año, bonificaciones especiales, otras primas y otras prestaciones sociales.

Gastos diversos: corresponde al valor de los gastos en pagos al personal por conceptos no especificados anteriormente como: Remuneración servicios técnicos, Honorarios, capacitación, bienestar y estímulos, dotación y suministro a trabajadores, gastos deportivos y de recreación, contratos de personal temporal, remuneración electoral, ajuste a beneficios a empleados a largo plazo, y otros gastos de personal diversos.

Pagos que no constituyen salario: las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en especie no para su beneficio ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes.



Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en especie tales, como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales de vacaciones, de servicios o de navidad.

Consideraciones de Relevancia

Competitividad y mercado: Para la compañía mejorar la posición en el mercado es de gran importancia a la vez que generar rentabilidad al negocio y a los inversionistas; sin embargo, es tremendamente importante cumplir con los objetivos de la empresa en su visión y misión. Esto requiere, de alguna manera, aumentar la productividad en los vendedores y retener talentos, generar confianza y otorgar tranquilidad y bienestar a sus trabajadores.

Jerarquía y Costos de Implementación

A continuación, se presenta la jerarquización de los beneficios laborales conforme a lo estipulado por la ley y los aprobados por las directivas de la compañía, consolidadas en cuatro áreas principales: beneficios básicos o por concepto, beneficios basados en desempeño, beneficios por desarrollo de carrera y beneficios por adición.

Estos cuatro núcleos conforman la propuesta de valor al empleado o política de beneficios laborales y para el cumplimiento de ellos, se cuenta con la participación de los líderes gerenciales y de equipo, áreas contables, nómina, gestión humana, calidad y seguridad y salud en el trabajo para su apropiada medición, comunicación y gestión.



Figura 7

Jerarquización de los Beneficios Laborales



Nota. Elaboración propia, adaptado de informe de Beneficios Laborales 2022. Documento interno. Empresa de Outsourcing.

Condiciones Laborales para los Colaboradores

Los colaboradores en el área operativa desempeñan labores de back-office, brindando servicios a empresas clientes ubicadas en Estados Unidos y Canadá, algunas de las labores que realizan son, seguimiento de cargas y mercancías, procesos de facturación o servicio al cliente a público extranjero entre muchos otros.

Los trabajadores cuentan con una asignación salarial competitiva dentro del mercado y la industria, la intensidad horaria semanal mayormente es de 40 horas y en la mayor parte de la población cuenta con un horario de oficina, de ocho horas diarias y dos días de descanso durante la semana. También existen turnos nocturnos, los fines de semana o según la necesidad de la empresa cliente, donde también cuentan con la intensidad horaria y los días

de descanso anteriormente mencionados, además de recibir la cantidad de recargos que correspondan según el horario asignado.

El pago de la remuneración salarial es quincenal e inicialmente el personal ingresa de manera indirecta por medio de una empresa de servicios temporales, una vez se supera el periodo de prueba y son autorizados ciertos criterios dados por parte de la empresa, se procede a realizar una contratación directa con un contrato a término indefinido.

La asignación dentro de las empresas clientes está relacionado con base al perfil y experiencia del colaborador, donde adicionalmente se brinda un periodo de inducción general tanto de información relevante por parte de la empresa, así como aspectos relacionados con la labor a ejecutar. En cada equipo de trabajo existe un líder o supervisor, el cual es el conducto regular y por medio del cual se deben de gestionar y solicitar todos aquellos requerimientos por parte del colaborador.

A partir del levantamiento de las medidas dadas por parte de la emergencia sanitaria del Covid-19, algunos equipos de trabajo retomaron labores de manera presencial, esto en mayor parte por solicitud de las empresas clientes, aunque, aún existen algunos equipos que laboran de manera remota. Actualmente la empresa no cuenta con modelos de trabajo en alternancia.

Rotación en la Empresa Outsourcing

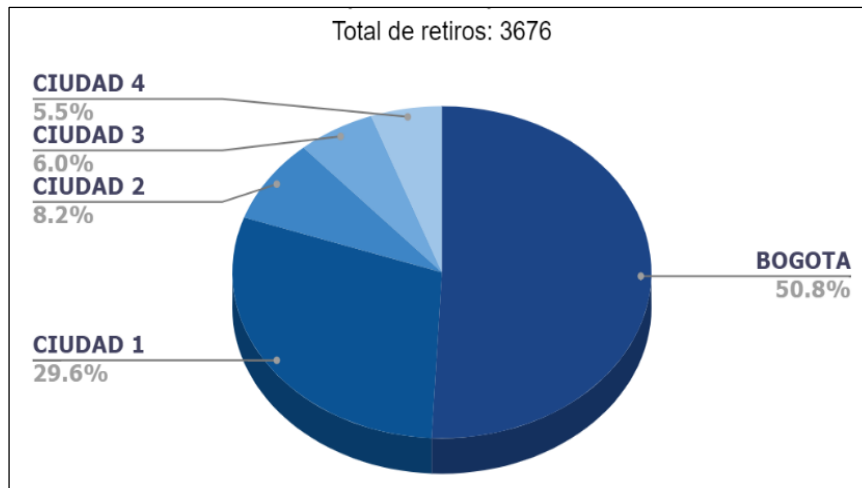
Analizando la información interna de la empresa de Outsourcing, objeto de estudio, se establece que el porcentaje promedio de rotación para el año 2022, a partir de los indicadores mensuales fue de 4.3%, el cual si bien no es un numero considerablemente alto, es una cantidad altamente considerable de personal que pasaron por la compañía durante ese año. La empresa cuenta con cinco sedes en Colombia, las dos sedes más grandes y con mayor personal corresponden a la señalada como Ciudad 1 y posteriormente Bogotá, las demás sedes presentan una significativa disminución de colaboradores con relacion a las dos



primeras, de las cuales, la que presento el mayor índice de rotación fue la ciudad de Bogotá, presentando el 50,8% de rotación, incluyendo la rotación voluntario o renuncias, así como las desvinculaciones, tomadas por parte de la empresa.

Figura 8

Retiros de personal por sede 2022



Nota. Elaboración propia, adaptado de informe de rotación 2022. Documento interno.

Empresa de Outsourcing.

Por otra parte, en la figura 8, se puede evidenciar como el rango de permanencia en la empresa, en varios períodos de tiempo, cambia a medida que pasa el tiempo, al cansando su pico más alto de 6 meses a 1 año, con 1.045 personas que se mantienen, posterior a este tiempo, en el periodo comprendido de 1 a 2 años se reduce casi en un 50%, con una cantidad de 527 personas que permanecen, en donde un empleado trabaja para una misma empresa antes de cambiar de empleo o dejar la organización. Esto se debe por los motivos ya expuestos anteriormente, y se vuelve relevante para el área de recursos humanos, ya que la retención de empleados a largo plazo puede ser importante para la estabilidad y el éxito de una empresa. Posterior a los 5 años de permanencia, las personas que continúan en la organización, es porque ya se han adaptado al entorno laboral y su permanencia por más

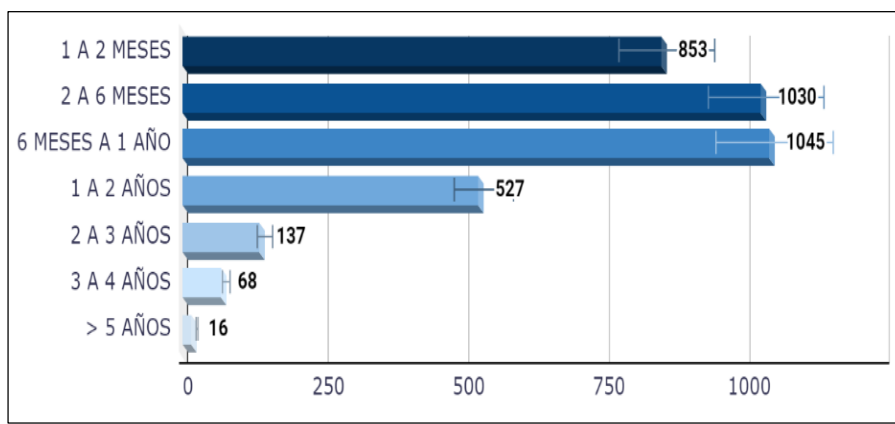


tiempo puede estar asociada con el crecimiento profesional, la adquisición de habilidades, sentido de pertenencia y el desarrollo de una carrera sólida dentro de la empresa.

Para la empresa, es importante la retención de los empleados, ya que no hay fuga de conocimiento y hay continuidad de los procesos, que permite llevar a una mayor estabilidad, y reducción de costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Figura 9

Rango de Permanencia 2022



Nota. Elaboración propia, adaptado de informe de rotación 2022. Documento interno.

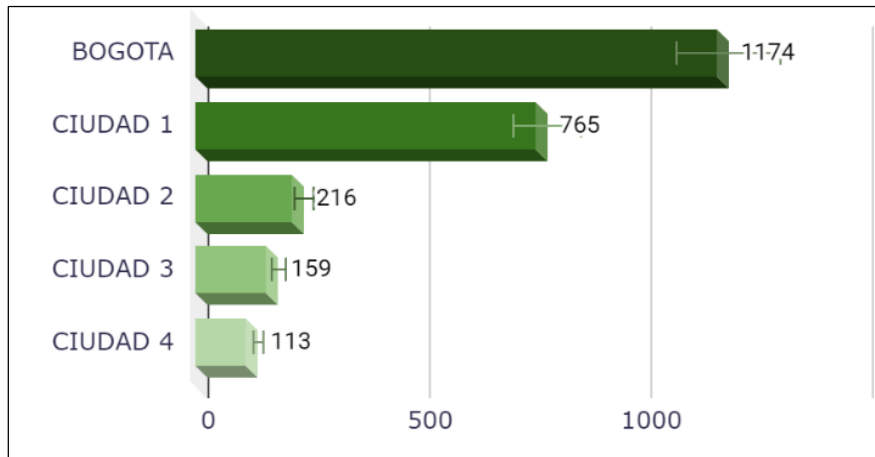
Empresa de Outsourcing.

Con relacion a la rotación por renuncias voluntarias, la ciudad de Bogotá presenta el mayor número, con un total de 1.174 retiros durante el año 2022, presentando el 48,4% de la totalidad de las renuncias, sobrepasando con un amplio margen las demás sedes. Además, es importante mencionar que, según el rango de permanencia, las personas mayormente renunciaron de manera voluntaria antes de cumplir un año de antigüedad en la compañía, tal y como se puede contemplar en la siguiente imagen:



Figura 10

Retiros de personal por sede – Renuncias 2022



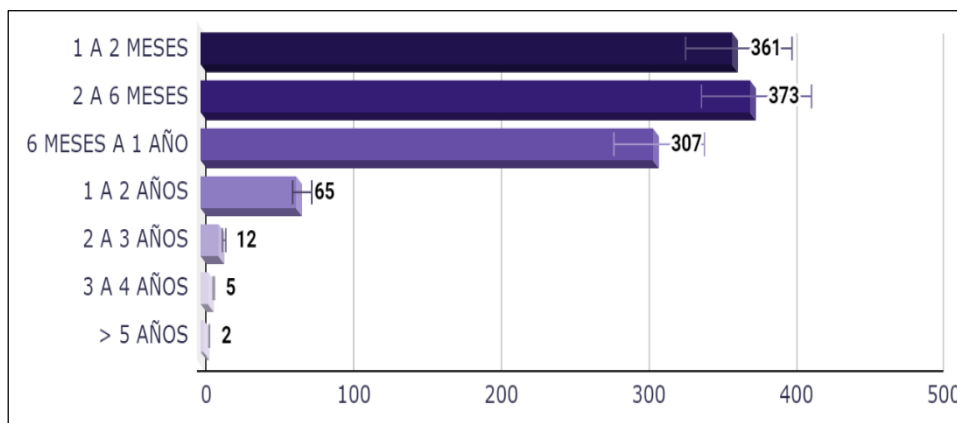
Nota. Elaboración propia, adaptado de informe de rotación 2022. Documento interno.

Empresa de Outsourcing.

En cuanto a las desvinculaciones, Bogotá también presenta el mayor número, con 630 desvinculaciones, el equivalente al 56% de la totalidad, con relacion a las demás sedes, así mismo, se puede evidenciar que la mayor parte de estas desvinculaciones se dieron durante los primeros seis meses de permanencia en la compañía, con un total de 734 personas.

Figura 11

Rango de permanencia por desvinculación 2022



Nota. Elaboración propia, adaptado de informe de rotación 2022. Documento interno.

Empresa de Outsourcing.



Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

La siguiente investigación es de enfoque cualitativo mediante un diseño de estudio de caso, la cual se centró en comprender y explorar la naturaleza subjetiva de la retención y la rotación del talento humano.

La investigación cualitativa es especialmente útil cuando se busca comprender las perspectivas y experiencias de las personas en profundidad, y cuando se quiere explorar fenómenos complejos y contextuales.

Para esta investigación cualitativa se recolectaron datos y se analizaron, los cuales brindaron una información de las categorías de estudio que revelaron que estrategias fueron favorables para la retención, cuáles fueron las causas de la rotación y de la importancia de estas categorías para los participantes de este estudio, por lo tanto, se brindó una información que generó las mejores alternativas enfocadas a optimizar la rotación. Según Hernández et al. (2014) La investigación cualitativa se basa en temas o áreas de investigación importantes. La investigación cualitativa puede plantear interrogantes y formular hipótesis previamente y posteriormente después de la recopilación y el análisis.

Por lo anterior, este tipo de metodología acepto caracterizar los primordiales estímulos con que cuenta la organización para retener al personal, asimismo, se identificó las causales que ocasionan la rotación dentro de la organización.

Además, el tipo de investigación cualitativa se escoge cuando se pretende percibir desde la perspectiva de los partícipes, los fenómenos que ocurren a su alrededor, donde ellos puedan expresar sus perspectivas, emociones, juicios de valor y experiencias, es saber cómo ellos experimentan la realidad, según Hernández et al. (2014) el enfoque cualitativo, “utiliza la recolección y análisis de los datos para afinar las preguntas de investigación o revelar nuevas interrogantes en el proceso de interpretación”(p.7). El enfoque cualitativo prevé una

realidad dinámica y orientada al hallazgo, cuyo propósito es estudiar los fenómenos y comportamientos humanos. Adicionalmente, “desde el tipo de búsqueda de conocimiento, en una investigación cualitativa, su propósito es interpretar y buscar generar, construir, inducir una observación no controlada” (Zúñiga Hernández & Marín Ramírez, 2020, p. 25).

La metodología cualitativa es conveniente en muchos casos porque permite una comprensión profunda y detallada de los fenómenos estudiados. Además, se centra en la recopilación de datos no numéricos como entrevistas, observaciones y documentos.

Así mismo, es adecuada para investigar temas complejos, ya que permite una comprensión detallada y profunda de los fenómenos estudiados, permitiendo recopilar datos sobre sus experiencias y sentimientos, en lugar de simplemente recopilar datos numéricos.

Esta metodología ofrece flexibilidad en el proceso de investigación. El investigador puede ajustar su enfoque y sus preguntas en función de los datos que va recopilando, lo que permite una mayor adaptabilidad al entorno y a los sujetos de estudio. Al mismo tiempo, facilita la comprensión de las experiencias humanas, como las emociones, las percepciones, las creencias y los valores. La recopilación de datos no numéricos permite una comprensión más profunda y detallada de estos aspectos.

Participantes

La población de estudio correspondió al personal de una empresa de Servicios Outsourcing. De acuerdo con Hernández et al. (2014), conceptualiza que “una población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones” (p.174). La compañía presenta una división importante frente a su población, siendo esta el área de operaciones, el cual está encargado de proporcionar los distintos servicios a las empresas clientes de Estados Unidos, y el personal administrativo, el cual se encarga de garantizar que el área de operaciones cumpla a cabalidad con los compromisos frente a la empresa cliente.

Partiendo del enfoque cualitativo, se realizó un muestreo no probabilístico por conveniencia, la cual según (Mendieta, 2015) describe que “este muestreo se utiliza cuando se elige una población y no se sabe cuántos sujetos pueden tener el fenómeno de interés, aquí se recurre a los sujetos que se encuentren, también se utiliza en fenómenos muy frecuentes, pero no visibles” (p.1149).

Es importante tener claro que el investigador, debe poseer una comprensión suficiente de los participantes que forman el universo y establecer los juicios de interés para la investigación; algunos de esos juicios pueden ser el tiempo disponible, las rasgos específicos de los participantes y la proximidad al grupo (Ramirez, s.f.). Uno de los investigadores del trabajo en cuestión, es colaborador de la empresa mencionada.

Técnica recolección de datos

La técnica de recolección de datos que fue utilizada en la presente investigación fue una entrevista semiestructurada, cuyo instrumento fue una guía de entrevista semiestructurada, la cual se diseñó por los investigadores y validó con jueces expertos en su contenido, los cuales expusieron sus observaciones y recomendaciones con respecto al documento (ver anexo B), así mismo se realizó la respectiva prueba piloto, la cual se aplicó a un total de 4 trabajadores con las mismas características de la población del área de operaciones (2 mujeres y 2 hombres) de 35 años de edad media (estos aceptaron el consentimiento informado a la participación de dicho proceso que fue voluntaria y anónima).

Después de realizar la prueba piloto, se analizaron los resultados, en donde se comprobó si la guía entrevista semiestructurada contenía instrucciones claras y precisas, si las preguntas cumplían con la coherencia, relevancia y claridad. Los entrevistados en la prueba piloto realizaron recomendaciones que se tuvieron en cuenta para la versión final del instrumento guía de entrevista. Los resultados de la prueba piloto de la guía de entrevista, no fueron utilizados para un diagnóstico, sino para la metodología. Así, la importancia de los



resultados recae en la metodología, en donde se recoge el valor técnico de la guía de entrevista, dando lugar a su desarrollo y perfeccionamiento. En este caso, se tuvo interés por los procesos de retención y rotación, con los cuales se recolectó la información que permitió dar un diagnóstico mediante el análisis de datos.

Cabe destacar lo mencionado por Trindade (2016)

La finalidad de la entrevista es acceder a la perspectiva de los sujetos; comprender sus percepciones y sus sentimientos; sus acciones y sus motivaciones. Apunta a conocer las creencias, las opiniones, los significados y las acciones que los sujetos y poblaciones les dan a sus propias experiencias. (p. 19)

Con respecto a la entrevista semiestructurada, la cual fue la técnica de recolección de datos de esta investigación, debe señalarse que: “es la que basándose en una guía no es tan formal y rígida porque permite que el entrevistador pueda introducir algunas preguntas para esclarecer vacíos en la información; esto quiere decir que no todas las preguntas están predeterminadas” (Ñaupas et al.,2018, p.295)

En relación a con el párrafo anterior, la entrevista semiestructurada permite que la recolección de información de datos se hace a través de una serie de preguntas abiertas, que permitió a través de las respuestas subjetivas de los participantes, explicar los fenómenos de este estudio y responder a los planteamientos del problema de la investigación.

Los temas que se abordaron en la entrevista semiestructurada tuvieron que ver con las categorías de retención y de rotación, de estas, se realizaron cinco categorías, en las que se tuvieron en cuenta temas relacionados con la retención y motivos de rotación en la empresa, a partir de allí se realizaron 14 preguntas abiertas relacionadas con cada categoría, las cuales fueron indagadas a los participantes. De acuerdo con Tejero (2021), “estas preguntas deben ser abiertas y su número ha de ser mínimo para evitar el flujo de la entrevista” (p.68).



Para desarrollo de la entrevista semiestructurada, se utilizó el instrumento guía de entrevista, que de acuerdo con Hernández & Mendoza (2018) “tiene la finalidad de obtener la información necesaria para responder al planteamiento” (p.453). Este fue el instrumento que sirvió a la técnica de entrevista semiestructurada, en la cual se redactaron las preguntas que se le realizaron a los participantes.

Fue esencial contar con el instrumento guía de entrevista, ya que, si se enuncian las preguntas y si se usa solo la memoria, existe el peligro de que el orden de las preguntas cambie, dando como resultado respuestas diferentes, también puede ocurrir que se omitan preguntas o se agreguen preguntas que no tienen que ver con el tema, por lo tanto, se puede confundir al entrevistado (Ñaupas et al., 2018)

Resumiendo lo planteado, la entrevista semiestructurada se puede usar cuando el investigador tiene conocimientos parciales del fenómeno de interés, pero no lo bastante, por lo tanto, realiza una serie de preguntas que para que los participantes respondan en una entrevista y con estas respuestas, afiance o cree nuevo conocimiento. Para realizar esto, “el entrevistador dispone de un guion que recoge los temas que debe tratar a lo largo de la entrevista” (Tejero, 2021, p.68)

Finalmente, la técnica de entrevista semiestructurada es una herramienta muy utilizada en investigación social y en la recolección de datos cualitativos, permite al entrevistador adaptar las preguntas y el enfoque según las respuestas del entrevistado, lo que permite obtener información más detallada y abundante. Además, hace que el entrevistado se sienta más cómodo y seguro al responder preguntas, ya que puede expresarse de manera más natural y no se siente limitado por las preguntas iniciales.

La información recopilada a través de entrevistas semiestructuradas puede ser analizada cualitativamente para identificar patrones, temas y tendencias. Al mismo tiempo, la técnica de entrevista semiestructurada es subjetiva, lo que significa que los resultados



obtenidos pueden depender del punto de vista del entrevistador y de su habilidad para interpretar y analizar la información.

Procedimiento análisis de datos

Recolección de información se realizó a través una fuente primaria que fue la entrevista semiestructurada a los colaboradores del área de operaciones de una empresa de outsourcing. Para la participación en dicha entrevista, los entrevistados aceptaron el consentimiento informado, el cual “se fundamenta en el principio de autonomía y en la libertad de una persona mentalmente competente para aceptar o rechazar cualquier forma de participación” (Carreño-Dueñas, 2016). Se les informo que el propósito de la entrevista era solo con fines académicos, características de la misma y la duración. En el presente estudio cuenta con el protocolo de consentimiento informado realizado a los participantes (ver Anexo D).

Para el diseño de la guía de entrevista, se realizó la validación por jueces expertos y una prueba piloto, como se expresó anteriormente. Posterior se ajustó la guía de entrevista (ver anexo E), la cual se diseñó únicamente para efectos de esta investigación y ser aplicada a los trabajadores del área de operaciones. Esta guía de entrevista se planteó para ser realizada en un tiempo de 45 minutos aproximadamente. Del mismo modo, se aplicaron los aspectos éticos dispuestos para esta investigación, en donde se hace el compromiso de confidencialidad de los datos de los entrevistados.

En cuanto a la selección de la muestra de los trabajadores. El razonamiento de elección de esta muestra fue de tipo no probabilístico, por conveniencia, puesto que según Otzen & Manterola (2017) una técnica de muestreo no probabilístico por conveniencia, consiente seleccionar la población accesible que acepten ser incluidos en el estudio de caso, ya que permite al investigador tener cercanía y facilidad de disponibilidad para realizar las



entrevistas. Para la presente investigación se realizaron 25 entrevistas al personal del área de operaciones de la empresa.

La realización de las entrevistas se llevó a cabo de forma presencial, teniendo en cuenta los horarios de los trabajadores y por facilidad se realizaron los viernes. Se preparó la sala de reuniones de la empresa, un espacio adecuado para la entrevista, el cual fue tranquilo y cómodo. Se aseguró de tener el material necesario para el desarrollo de la entrevista como, un bolígrafo, papel y la guía de entrevista. Para finalizar, se tuvo en cuenta que, de acuerdo con el protocolo de estudio de caso, que establece que la información que brinde el entrevistado es confidencial y no será utilizada para ninguna otra finalidad distinta a este ejercicio investigativo, por cuanto las entrevistas no serán publicadas.

Referente a la codificación de las entrevistas, después de haber realizado las 25 entrevistas, estas fueron codificadas a través del software de análisis de datos cualitativo ATLAS.ti. Versión 9, asistido por computadora. Este soporte tecnológico, es uno de los más completos para el análisis por computadora de tipo cualitativo; permite el procesamiento y análisis detallado de la información cualitativa a través de múltiples herramientas. Entonces, realiza conteos y visualiza la relación que establezcas entre las unidades, categorías, temas, memos y documentos primarios (Hernández & Mendoza, 2018)

Según los autores Friese, Soratto, & Pires (2018) manifiestan que “ATLAS.ti ofrece funcionalidades para centralizar toda la información necesaria para organizar la investigación y tiene mecanismos que permiten que el análisis de datos se realice en el propio software, mediado por el investigador” (p.12). Por lo tanto, se destaca la ayuda a los investigadores a organizar, analizar y extraer información significativa de datos cualitativos.

Por su parte, Hernández et al. (2014) destacan que este software sirve para segmentar y codificar datos a través de la relación de conceptos. Para ello, se agregarán los documentos

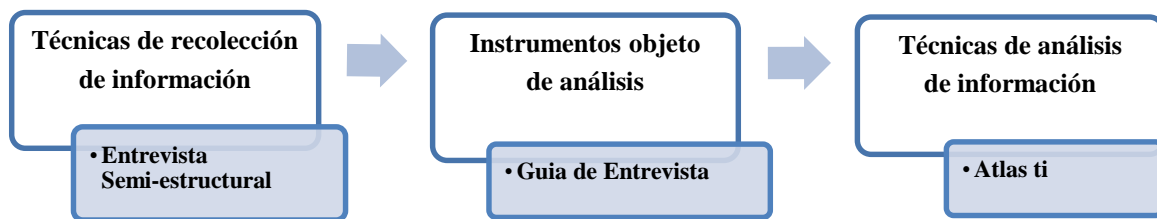


resultado de las entrevistas para de ese modo, a través del uso de sus herramientas, se codifiquen los documentos y de ese modo emerja el análisis (p. 451).

En resumen, ATLAS.ti es una herramienta poderosa para investigadores cualitativos que desean analizar de manera sistemática y efectiva datos cualitativos para extraer conclusiones significativas y generar nuevos conocimientos, lo cual resulta idóneo para el procesamiento y análisis de los documentos de la presente investigación.

Figura 12

Proceso de recolección y análisis de datos



Nota. Elaboración Propia.

Aspectos Éticos

Según la resolución No 8430 de 1993, la investigación planteada en la presente investigación tendrá a las personas como objeto de estudio en sus contextos organizacionales, por este motivo, a continuación, se expone la descripción general de las condiciones éticas:

La presente investigación se desarrollará en un contexto organizacional del país el cual pertenece al sector logístico, específicamente con la población de trabajadores de dicha empresa. En la intervención de la población se contará con el consentimiento informado.

Cuando se realizó la entrevista, los 25 participantes aceptaron la información del consentimiento informado y diligenciaron un formulario virtual, dando más transparencia de la información. El instrumento fue una entrevista semiestructurada.

Respeto a las personas: La presente investigación busca estudiar una tendencia en particular que se visualiza en la gestión del talento humano en los últimos años como lo es el

retención y rotación de personal, la cual afecta a las organizaciones y en si a los colaboradores, por esta razón la población con que se trabajo estuvo conformada por empleados perteneciente a una organización del sector logístico. Teniendo en cuenta lo ordenado por el Artículo 36, Ordinal I de la Ley 1090 de 2006, con los trabajadores que participaron en la entrevista semiestructurada se llevó a cabo el proceso dialógico del consentimiento. Esta investigación se realizó bajo el abordaje metodológico cualitativo. La participación de los sujetos fue voluntaria y no hubo incentivos económicos.

Beneficencia: Desde la línea de investigación Psicología, Educación y Cultura, con su sublínea de bienestar y calidad de vida laboral a la cual pertenece la Maestría en Gerencia del Talento Humano, el estudio permite establecer reconocer la importancia de la retención y la rotación en los colaboradores de una empresa del sector logístico.

Justicia: La selección de los participantes se realizó de una manera justa y equitativa.

No maleficencias: El instrumento utilizado fue una guía de entrevista semiestructura y hubo total confidencialidad en los datos personales de los participantes; esto garantizo que no se generara algún daño o perjuicio en los participantes de este estudio.



Resultados

En esta sección se exponen los hallazgos encontrados en las entrevistas aplicadas. A continuación, se describirán los aspectos sociodemográficos de la población estudiada:

Tabla 9

Edad de los entrevistados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	18 a 25 años	4	16,0	16,0	16,0
	26 a 35 años	18	72,0	72,0	88,0
	36 a 50 años	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Referente a la edad de los entrevistados, ésta muestra que la mayor parte de ellos en un 72% están en la edad de los 25 años a los 35 años, en este rango de edad suelen tener niveles de energía y vitalidad relativamente altos. Esto puede hacer que sean especialmente adecuados para trabajos que requieran resistencia física o mental. Además, tienden a ser adaptable y dispuesta a aprender nuevas habilidades. Lo que es importante para identificar cual su percepción en la retención y la rotación en la empresa. Con un menor porcentaje (16%) encontramos la población de 18 años a 25 años, su apreciación es importante ya que puede ser frecuente que cambien de trabajo con más frecuencia que generaciones anteriores en busca de nuevas oportunidades y experiencias. Finalizando, se encuentra con un 12% los entrevistados entre 36 años a 50 años y más, esta población se considera influyente por su trayectoria en la organización, dado que, aportan una variedad de perspectivas y experiencias en la empresa, que permiten evidenciar los factores de retención y rotación.

Tabla 10*Sexo en la muestra*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Mujer	13	52,0	52,0	52,0
	Hombre	12	48,0	48,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

En la sede principal de la empresa de outsourcing cuenta con 2.399 colaboradores en la sede de Bogotá, 23% de ellos (552) pertenece al área de operaciones. Teniendo en cuenta esta cantidad se realizaron en total de 25 entrevistas. De ellas, el 52% fueron obtenidas de colaboradores mujeres, mientras que el 48% restante de colaboradores hombres (ver tabla 10).

Esta proporción en la muestra brinda tranquilidad ya que guarda una proporción entre los entrevistados de ambos sexos, lo cual permite minimizar el sesgo de la información por factores de género.

Tabla 11*Nivel educativo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Técnico	4	16,0	16,0	16,0
	Tecnológico	3	12,0	12,0	28,0
	Profesional	15	60,0	60,0	88,0
	Postgrado	3	12,0	12,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

Respecto al nivel educativo de los entrevistados, se puede considerar que el nivel de preparación de los mismos es adecuado para el desarrollo de sus actividades, por tanto, la información que suministren es confiable, al ser competentes en sus áreas y respaldadas por un conocimiento académico. Al respecto, la muestra se compone en un 60% de profesionales. Esto releva que la mayor parte de la muestra los entrevistados conocen los fenómenos de

estudio desde una perspectiva profesional. Del mismo modo, los profesionales que cuentan con un postgrado son del 12%, el restante corresponde un 16% con conocimiento técnico y un 12% con conocimiento tecnológico, del mismo modo permite extraer información importante ya que se trata de colaboradores que conocen el sistema y su percepción a su nivel es relevante para el desarrollo de la investigación.

Tabla 12

Antigüedad en la empresa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	6 meses a 12 meses	7	28,0	28,0	28,0
	13 meses a 36 meses	13	52,0	52,0	80,0
	37 meses a 72 meses	4	16,0	16,0	96,0
	73 meses a 132 meses	1	4,0	4,0	100,0
	Total	25	100,0	100,0	

Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la antigüedad en la empresa, permite establecer cuál es el conocimiento de los colaboradores respecto a las categorías estudiadas. Debido esto, al tener más años laborando con la empresa, su conocimiento, familiaridad y experiencia con la retención y rotación será de gran aporte al desarrollo de la investigación, ya que permite obtener una mayor calidad y cantidad de información. En la tabla 12, se evidencia que el porcentaje más alto de los entrevistados (52%) cuenta con una antigüedad de mayor a 1 año y menor a 3 años. Esto demuestra que los entrevistados han podido apreciar los fenómenos de estudio e identificar cuál es su percepción sobre estas. Por otra parte, el 28% de los entrevistados, cuenta con una antigüedad entre 6 meses a 1 año, lo que significa que cuentan con un conocimiento menor del problema. Finalmente, el 16% y el 4% restante de los entrevistados corresponde a aquellos cuya antigüedad esta entre los 6 años en adelante. Estos entrevistados, tienen un gran conocimiento y una buena experiencia que les permite hacer recomendaciones.

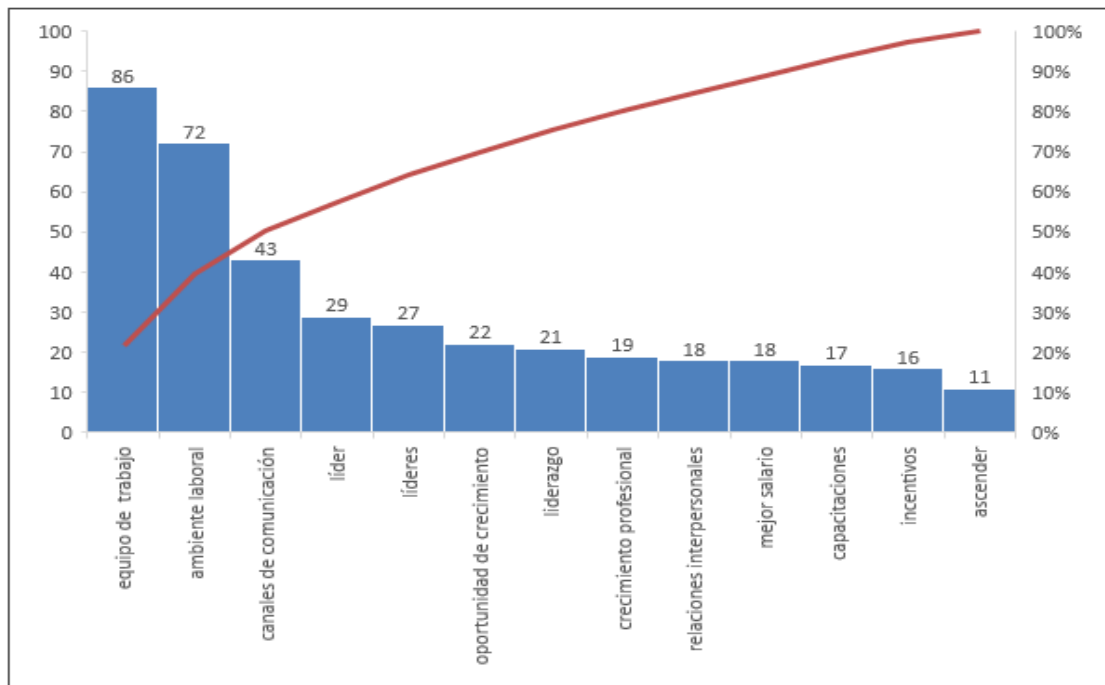
La anterior información es un insumo valioso para poder comprender las narrativas de los entrevistados con respecto a las dos categorías de estudio de la presente investigación, las cuales son retención y rotación de personal.

Análisis de enraizamiento

En relación al análisis de códigos en función de enraizamiento dio como resultado los siguientes códigos: equipo de trabajo, ambiente laboral, canales de comunicación líder, líderes, oportunidad de crecimiento, liderazgo, crecimiento profesional, relaciones interpersonales, mejor salario, capacitaciones, incentivos y ascensos (ver figura 13). Esto quiere decir que a partir de los códigos anteriormente mencionados se generó la mayor cantidad de citas sobre un mismo código, dando a entender que los entrevistados se enfocaron más en estos códigos.

Figura 13

Diagrama de Pareto según el enraizamiento de los códigos



Nota. Elaboración propia.



Análisis de co-ocurrencias

En lo que respecta a este análisis, se efectuó por medio de la función análisis de co-ocurrencias del Atlas.ti. para identificar y analizar la frecuencia con la que dos o más códigos aparecen juntos en el mismo segmento de datos.

Tabla 13

Cuadro de co-ocurrencias de los códigos analizados

CODIGOS	Oferta laboral externa	Ascensos	Carga laboral	Relaciones interpersonales adecuada	Percepción favorable	Liderazgo autoritario	Incentivos adecuados	Líder	Cualidades ambiente laboral	Líderes	Equipo de trabajo
Canales de Comunicación	0	0	0	0	0	1 (0,04)	0	1 (0,03)	0	2 (0,06)	4 (0,05)
Capacitación	0	0	0	0	0	0	0	1 (0,02)	0	1 (0,02)	2 (0,02)
Carga laboral	1 (0,05)	1 (0,05)	0	1 (0,05)	0	2 (0,10)	0	1 (0,03)	1 (0,05)	0	4 (0,05)
Crecimiento profesional	1 (0,04)	2 (0,09)	0	0	1 (0,03)	0	1 (0,03)	1 (0,03)	0	0	1 (0,01)
Cualidades ambiente laboral	0	0	1 (0,05)	2 (0,10)	0	1 (0,04)	1 (0,03)	1 (0,03)	0	2 (0,06)	11 (0,15)
Equipo de trabajo	0	3 (0,04)	4 (0,05)	2 (0,03)	0	6 (0,08)	1 (0,01)	9 (0,10)	11 (0,15)	10 (0,12)	0
Estilos de liderazgo	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Incentivo economico	2 (0,11)	0	2 (0,13)	0	1 (0,04)	0	1 (0,03)	1 (0,03)	0	0	0
Incentivos adecuados	0	0	0	0	11 (0,31)	1 (0,03)	0	0	1 (0,03)	0	1 (0,01)
Líder	0	1 (0,03)	1 (0,03)	1 (0,03)	0	0	0	0	1 (0,03)	2 (0,04)	9 (0,10)
Liderazgo autoritario	1 (0,04)	1 (0,04)	2 (0,10)	1 (0,04)	0	0	1 (0,03)	0	1 (0,04)	2 (0,06)	6 (0,08)
Liderazgo tranformacional	0	0	0	1 (0,07)	0	0	0	0	0	1 (0,04)	1 (0,01)
Líderes	0	1 (0,03)	0	3 (0,09)	0	2 (0,06)	0	2 (0,04)	2 (0,06)	0	10 (0,12)
Mejor salario externo	4 (0,22)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Oferta laboral externa	0	1 (0,04)	1 (0,05)	1 (0,04)	0	1 (0,04)	0	0	0	0	0
Oportunidades de crecimiento	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1 (0,04)	1 (0,01)
Percepción favorable	0	0	0	0	0	0	11 (0,31)	0	0	0	0
Relaciones interpersonales adecuadas	1 (0,04)	0	1 (0,05)	0	0	1 (0,04)	0	1 (0,03)	2 (0,10)	3 (0,09)	2 (0,03)
Total coeficiente	0,50	0,32	0,46	0,45	0,38	0,43	0,44	0,34	0,46	0,53	0,64
Total co-ocurrencias	10,00	10,00	12,00	12,00	13,00	15,00	16,00	18,00	19,00	24,00	52,00

Nota. Elaboración propia. Adaptado de Atlas.ti Versión 9.

Del análisis de co-ocurrencias, se obtuvo que los códigos Equipo de trabajo, Lideres, Cualidades del ambiente laboral, líder e incentivos adecuados, son los más recurrentes, ya que estos cuentan con más de 16 co-ocurrencias.

Triangulación de la información

A continuación, se describen las categorías utilizadas en la investigación:

El contenido se organizó en cinco categorías clima organizacional, proceso de incentivos, plan de carrera, liderazgo y motivos de rotación

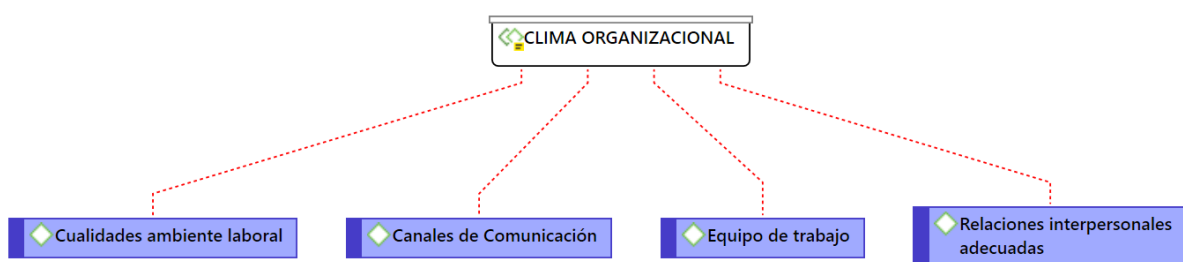
Se realizó un análisis deductivo. Como consecuencia de la codificación abierta realizada a las entrevistas en el software de análisis de datos Atlas.ti, se obtuvo un acumulado de 19 códigos, los cuales fueron concretados a partir de lo manifestado por los entrevistados.

Con esta primera codificación se realizó una matriz de análisis de la cual se tomaron los fragmentos relevantes de las entrevistas para así poder identificar los elementos comunes. Posterior se realizó la agrupación de códigos, resultando 5 grupos teniendo en cuenta las categorías objeto de estudio. Asimismo, se obtuvieron 237 citas literales.

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de los de análisis empleados en la investigación mediante la función “Análisis de Datos” del software ATLAS.ti, Versión 9.

Figura 14

Categoría Clima Organizacional



Nota. Elaboración propia.

Esta categoría se le ha denominado clima organizacional, cuyo resultado (ver figura 14) se evidencia la interacción entre varios factores, de los cuales destacaron: ambiente laboral, canales de comunicación, equipo de trabajo y comunicación interna, estos aspectos son los que tuvieron en cuenta los colaboradores, quienes los percibiéndolos de forma

positiva en su entorno. De acuerdo con García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta.

En cuanto al código cualidades ambiente de trabajo, se evidencio que la organización procura por mantener un ambiente laboral positivo y saludable, el cual es esencial para el bienestar de los empleados y por ende el éxito de la empresa. Las prácticas que implementa la organización para mantener un ambiente favorable, conducen a una mayor retención de talento, una mayor productividad y un mejor clima organizacional en general. El ambiente laboral definido como el conjunto de características organizacionales que facilitan o dificultan la práctica profesional, y entre las que se destacan la comunicación, la colaboración, el desarrollo profesional, que incluye la formación, y el empoderamiento de los trabajadores (Serrano G. & Parro M., 2015). Para mayor referencia sobre este código se presenta la recopilado de una de las entrevistas realizadas: “Considero que el ambiente laboral dentro de la compañía es agradable, pero, dentro de mi equipo de trabajo es diferente. Puntualizando en el ambiente laboral de la compañía en general considero qué los beneficios y las proyecciones de una empresa tan internacional aportan en gran medida a una buena percepción de esta” (Entrevista 1).

El código canales de comunicación es fundamental para mantener una cultura organizacional saludable y un ambiente laboral favorable. Le facilita a la organización la transmisión de información, la colaboración, la resolución de problemas y el fortalecimiento de las relaciones dentro de una empresa. Los canales de comunicación en una empresa son los medios y recursos que se emplean para realizar un intercambio de mensajes entre emisores y receptores. Son diversos los canales que pueden usarse a lo interno de las empresas, pero en la base pueden ser de dos tipos: formales e informales. Los canales

comunicacionales formales son usados para intercambiar información oficial como memorandos, informes, órdenes, comunicados, por ejemplo. Los canales informales pueden emplearse para conversaciones rápidas y triviales (Euroinnova, 2023). Este código se evidencia positivo dentro de la organización, como lo puntualiza uno de los entrevistados: “Los canales de comunicación son rápidos y ágiles. Dentro del equipo, la herramienta #1 de comunicación es vía WhatsApp y con el resto de la organización por Microsoft Teams. Comunicarse con otros departamentos se puede demorar un poco” (entrevista 23).

El siguiente código es el equipo de trabajo, el cual se demuestra que es positivo dentro de la organización, porque el grupo de empleados se colaboran de manera conjunta y coordinada para alcanzar objetivos y metas específicas de la empresa. El equipo de trabajo es una parte fundamental de la estructura organización y es efectiva en la consecución de metas organizacionales y en la solución de problemas. A nivel operativo hay una colaboración armoniosa. De acuerdo con Gutiérrez (2010) explica que el trabajo en equipo es como un grupo de personas que colaboran e interactúan para lograr objetivos en común, fundamentado en la unidad de un propósito por medio de aportaciones de conocimientos, habilidades y acciones de sus integrantes. Para mayor referencia sobre este código se presenta lo recopilado de uno de los entrevistados: “Excelente, el trabajo en equipo es muy bueno, mi equipo siempre está dispuesto a brindar apoyo cuando más se necesita” (entrevista 6).

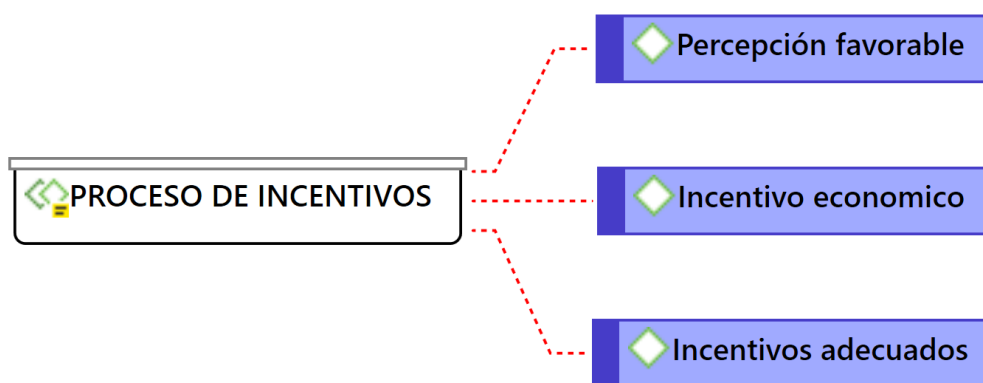
Con respecto al código de relaciones interpersonales adecuadas dentro de la organización, se destaca que los empleados se llevan bien entre sí y mantienen relaciones de trabajo positivas, esto tiene un impacto significativo en la moral, la motivación y el rendimiento general, también puede aumentar la retención de empleados, la colaboración efectiva y la productividad en la organización. De las definiciones de las relaciones interpersonales, se destaca la siguiente: son vínculos que se desarrollan entre las personas y que permiten intercambiar puntos de vista, dar a conocer las distintas formas de vivir la vida,



necesidades, expectativas, sentimientos, inicio de oportunidades, fuente de aprendizaje y vía de enriquecimiento personal (Bustamante y Anticona, 2018). Para complementar este código se tuvo en cuenta lo manifestado por uno de los entrevistados, quien manifiesta: “Es un buen ambiente laboral, muy colaborativo con buenas relaciones interpersonales entre compañeros y superiores. Es un equipo en el que cada uno se nutre de la opinión del otro” (entrevista 12).

Figura 15

Categoría proceso de incentivos



Nota. Elaboración propia.

Esta categoría se le ha denominado proceso de incentivos, debido a que Nadler y Tushman (1999) argumentan que los sistemas de incentivos se encuentran entre los procesos de apoyo más importantes para fortalecer las conexiones estructurales a través de la organización, puesto que son un instrumento para motivar el comportamiento requerido de sus miembros. Durante el desarrollo de las entrevistas se evidencio un conjunto de prácticas utilizadas por la organización para motivar a sus colaboradores al desempeñarse de manera sobresaliente en sus tareas y responsabilidades. Esto ayuda a motivar y retener al personal, lo que a su vez puede mejorar las prácticas y lograr los objetivos de la empresa. La categoría proceso incentivos está constituido por: Incentivos adecuados, percepción favorable y remuneración apropiada. (ver figura 15)



Con respecto al código incentivos adecuados es relevante porque según las entrevistas realizadas, la organización ofrece estímulos y compensaciones para motivar e influenciar el comportamiento de sus colaboradores. Según los autores Laffont y Mortimer (2002) el incentivo es la promesa de una compensación por realizar cierta acción que desea quien ofrece el incentivo. Los entrevistados señalan que la empresa está atenta en cuanto a motivación se refiere y manifiestan estar satisfechos con estos: “Gratitud, por recibir un beneficio o estímulo, siempre es bonito recibir un detalle, bono o dinero adicional, y yo lo recibo con mucho cariño y los valoro bastante, ya que es algo que no se va a recibir en cualquier otro lugar” (entrevista 20).

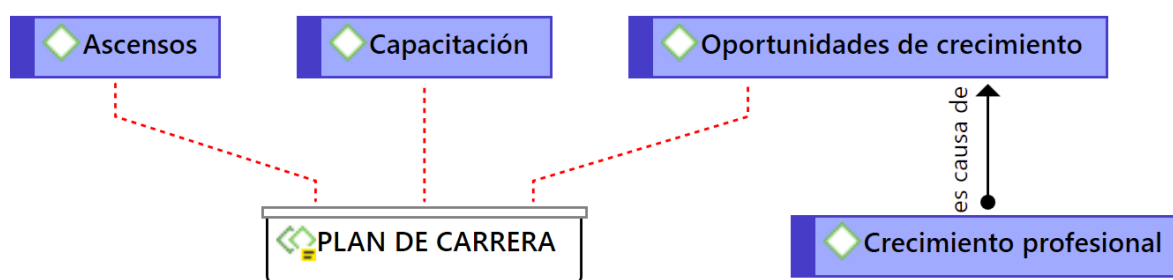
En relación al código percepción favorable, los entrevistados tienen una actitud positiva hacia los incentivos que otorga la empresa, influenciada por una variedad de factores, como experiencias previas, información recibida y la calidad de los incentivos que permiten influir en la percepción favorable de los colaboradores y crear una imagen positiva de la empresa. Según Durán (2014), las empresas deben contar con una serie de beneficios para los colaboradores, diferente al salario que es por el tiempo y la labor desempeñada. Las empresas deben participar activamente en los beneficios para los trabajadores, crecimiento y desarrollo profesional, así como la oportunidad de participar de forma activa y creativa. Para comprender un poco más este código, se tiene en cuenta lo declarado por los entrevistados que intervinieron: “es bastante agradable que reconozcan tu labor, esto motiva a seguir trabajando para alcanzar los objetivos del equipo” (entrevista 24).

En referencia al código incentivo económico, de acuerdo con las entrevistas, los colaboradores expresan que la remuneración que reciben, la consideran apropiada con relación al trabajo realizado y responsabilidad asignada. Este incentivo económico puede variar dependiendo de la situación particular del colaborador, pasando de ser adecuada a injusta de acuerdo con sus funciones del cargo. Un incentivo económico busca ser justo y

competitivo en el contexto del mercado laboral. En consonancia con el autor Chiavenato (2010) manifiesta que “La remuneración, es la recompensa que el individuo recibe a cambio de su trabajo y que produciría bienestar tanto al empleado como a las personas que de él dependan. La remuneración es económica y extraeconómica”. Los participantes de este estudio enunciaron lo siguiente acerca de la remuneración recibida: “Respecto a la remuneración me parece muy buena y acorde a las funciones ejercidas en el día a día, así como también a la formación académica de cada profesional y a las habilidades requeridas para el cargo” (entrevista 2).

Figura 16

Categoría plan de carrera



Nota. Elaboración propia.

Se le ha llamado a esta categoría plan de carrera, de acuerdo con Allen (2009) Implica el diseño de un esquema teórico sobre cuál sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella, usualmente desde la posición inicial. Para ello se definen los requisitos para ir pasando de un nivel a otro, instancias que conformarán los pasos a seguir por todos los participantes del programa. Teniendo en cuenta lo anterior, la organización debe contemplar un plan de carrera que le permita a sus colaboradores alcanzar sus metas profesionales a largo plazo. Este plan ayuda a guiar el crecimiento y desarrollo de la carrera, identificando los pasos necesarios para avanzar en la dirección deseada. El plan de carrera está constituido por los códigos ascensos, capacitación, oportunidades de crecimiento y crecimiento profesional. (ver figura 16)

Para empezar con esta categoría, tenemos el código ascensos, que es un objetivo profesional valioso y gratificante para los colaboradores de la empresa, que buscan escalar puestos a medida que pasan los años y buscan oportunidades para asumir responsabilidades adicionales o liderar proyectos clave, pero que de acuerdo con algunas entrevistas no son tenidos en cuenta. El autor Vecino (2021) que se entiende como lo que buscan las personas que ingresan una organización y para la organización es importante realizar un plan de carrera buscando beneficios como capacitaciones, reentrenamiento con el fin de crear experiencias y un valor agregado en los trabajadores con el fin de retener personal. Esta situación la declaran los entrevistados, y la enfatizan así: “Todos o al menos la mayoría esperamos poder ascender en algún momento y es importante saber si es posible crecer en la empresa, pero hasta el momento solo he visto que ascienden a las personas por preferencias o por ser amigos de alguien más y eso es bastante injusto y la empresa debería de trabajar en eso” (entrevista 14).

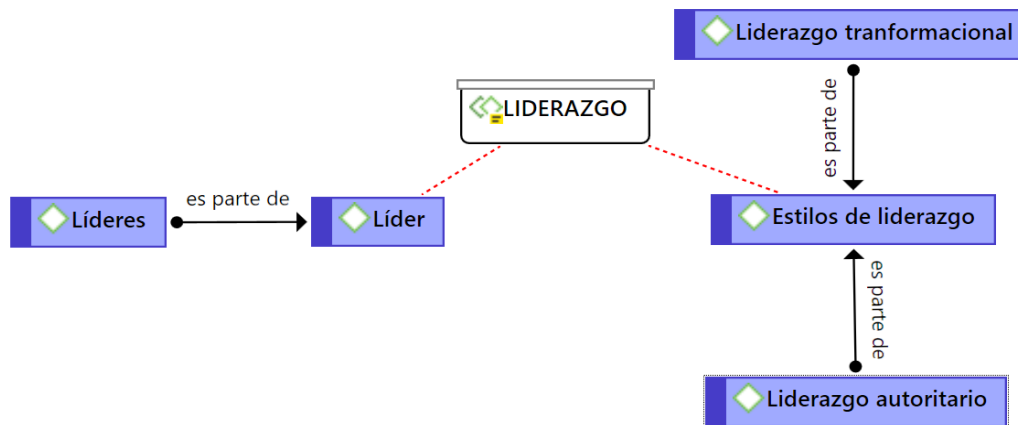
En cuanto al código de capacitación, se evidencia que la empresa desarrolla un plan de capacitación para sus colaboradores, que algunas veces llenan sus expectativas y otras no. Las capacitaciones realizadas buscan aumentar la eficiencia y el rendimiento de los colaboradores. El autor Siliceo (2008), plantea que la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. La capacitación es la función educativa de una empresa u organización por lo cual se satisfacen necesidades presentes y se prevén necesidades futuras respecto de la preparación y la habilidad de los colaboradores. Después de analizar las entrevistas, se evidenciaron varias respuestas con respecto a la capacitación: “Me parece que los procesos de formación han sido acordes a las solicitudes del área, ya sea con la intención de fomentar habilidades técnicas o habilidades blandas, no obstante, me parecería mucho más pertinente otorgar un seguimiento más

prolongado a cada formación otorgada con la intención de verificar que esta respondió a las necesidades que dicha área o determinado colaborador necesitaba” (entrevista 2).

En referente al código oportunidades de crecimiento, la mayoría de los entrevistados manifiesta que quieren estas oportunidades, refiriéndose a las posibilidades de desarrollo personal y profesional que pueden tener dentro de la organización para avanzar y mejorar. Estas oportunidades pueden variar según la situación individual de cada colaborador. Para poder entender este código, Madero (2009) señala que si las personas encuentran dentro de la empresa posibilidades de crecimiento profesional se sentirán más satisfechas y permanecerán colaborando más tiempo, lo que originará que contribuyan indudablemente con los resultados de la organización. De igual modo los autores Rosen y Jerdee (1998) mencionan que la participación en oportunidades de desarrollo puede preparar a los trabajadores para tareas más retadoras en su trabajo actual o cualificarlos para nuevos puestos dentro de la empresa. (Como se citó en Fernández, 2022). Para mayor referencia sobre este código se presenta lo recopilado en los instrumentos: “Todos o al menos la mayoría esperamos poder ascender en algún momento y es importante saber si es posible crecer en la empresa” (entrevista 14). Así mismo, otro entrevistado manifiesta que “el plan carrera en cualquier organización es clave ya que los colaboradores pueden tener una ruta clara si se están proyectando a mediano y largo plazo con la compañía” (entrevista 23). Otra apreciación de otro entrevistado: “Mi intención es poder crecer a nivel profesional, hasta el momento no he visto como podría hacerlo, pero quisiera que fuera ese crecimiento en la empresa” (entrevista 17).

Figura 17

Categoría liderazgo



Nota. Elaboración propia.

La categoría de liderazgo, se evidencia de manera reiterada en las entrevistas, en las cuales se identifican algunos tipos de liderazgo. Antes tenemos la definición del autor Payeras (2004), lo explica como un grupo de formas de comportamiento que el líder usa como herramienta para influir sobre el actuar de los individuos y equipos. La mayoría de los entrevistados considera que el liderazgo ejercido en la organización es en general bueno, sin embargo, algunos indican hay líderes que demuestra un liderazgo negativo. La categoría liderazgo está constituida por los códigos líderes, liderazgo positivo transformacional y liderazgo autocrático. (ver figura 17)

Acerca del código líderes La percepción que tienen los entrevistados de los líderes en la empresa varía según la persona y el contexto. Algunos ven a sus líderes como inspiradores y otros como poco influyentes. El autor Peter (1998) quien indica que los líderes son diseñadores, guías y maestros. Son responsables de construir organizaciones donde la gente expande continuamente su aptitud para comprender la complejidad, clarificar la visión y mejorar los modelos mentales compartidos, es decir, son responsables de aprender. (Como se citó en Codina 2017). Por mencionar algunas percepciones a cerca de este código, los participantes declaran: “los líderes son colaboradores y los compañeros están prestas a

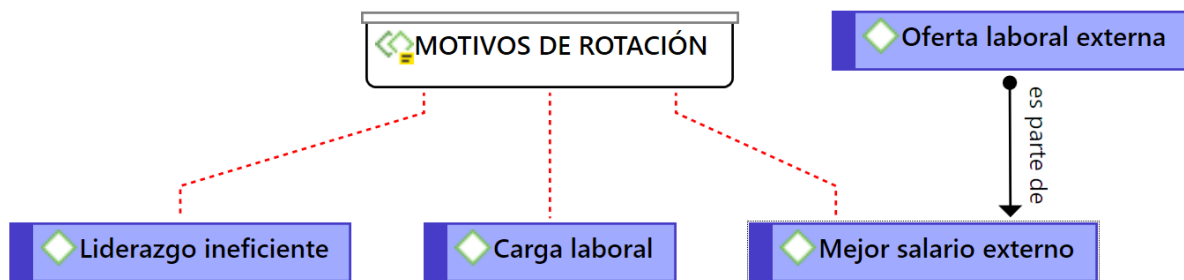
brindar soporte cuando se requiere” (entrevista 8), otros perciben el liderazgo como: “el liderazgo suele ser ausente y poco encaminado a las necesidades del equipo, incluso en ocasiones ha llegado a ser una persona poco asertiva y poco ágil al responder a las necesidades del equipo” (entrevista 5).

Referente al código, estilos de liderazgo, la percepción de los colaboradores puede variar según la experiencia individual de cada empleado. Sin embargo, se evidencia que los colaboradores valoran y responden positivamente a ciertas cualidades y comportamientos que consideran representativos de un liderazgo eficaz, ellos tienen en cuenta el respeto, la colaboración y crecimiento que le pueden aportar al equipo, y que ven como este liderazgo está en función de las necesidades y expectativas de los colaboradores. Uno de los estilos de liderazgo es el transformacional el cual es el líder es transformador, eminentemente partidario del cambio, de las aspiraciones, ideales, motivaciones y valores de los subordinados (Castro & Lupano, 2005). También se evidencia el estilo de liderazgo autoritario, el cual es definido como el que se produce cuando el líder ejerce el mando y da órdenes que los demás acatan para alcanzar objetivos comunes. El liderazgo autoritario sitúa a los líderes como responsables últimos de la toma de decisiones. Los empleados constituyen una fuente de información, pero sus contribuciones no se tienen necesariamente en cuenta a la hora de emprender medidas (equipo editorial Indeed, 2022). Para mayor referencia sobre este código se presenta lo recopilado en las entrevistas: “Respecto a otros líderes (dos en particular), siento que puedo acudir en cualquier momento a ellos, y estoy segura que me otorgarán una respuesta apropiada, sin importar la situación problema que pueda presentarse, siendo también muy asertivas en la manera en la que otorgan un feedback” (entrevista 2). Otro entrevistado manifiesta que: “Considero que el liderazgo de mi jefe inmediato podría y debería mejorar urgentemente; mi concepto hacia esta persona es que carece de competencias duras y blandas para llevar a cabo su función. Es muy recurrente que olvide cosas, que no

lleve control de muchas cosas y que constantemente delegue mucho más de lo que debería. Así mismo, creo que es poco auto analítica y escasamente abierta al diálogo. Por otra parte, siempre trata de evadir responsabilidad y hacer el mínimo esfuerzo por entender o llevar a cabo una función” (entrevista 1)

Figura 18

Categoría motivos de rotación



Nota. Elaboración propia.

La siguiente categoría es motivos de rotación, la cual según Capell (2020) la define como: Aquellos trabajadores que renuncian a la empresa y que han de ser sustituidos. La rotación del personal puede afectar varias áreas de una empresa. Cuando se va un empleado eficiente y entra otro con experiencia baja, el trato con el cliente está en riesgo debido a la mala la calidad del servicio que brinda la empresa. Además, las rotaciones pueden afectar el aumento de trabajo realizado o equivalente, la administración de las tareas del día a día, así como la popularidad de la empresa. En la revisión de las entrevistas se identificaron las razones o causas que llevan a los empleados a dejar sus puestos de trabajo en la organización. La rotación es un fenómeno común en el entorno laboral y puede deberse a una variedad de factores. Los motivos de rotación para este estudio están constituidos por: carga laboral, liderazgo ineficiente, oferta laboral externa y mejor remuneración externa. (ver figura 18)

En cuanto al código liderazgo ineficiente, es visto por algunos entrevistados como negativo, ya que pueden percibir el liderazgo de manera negativa si sienten que es autoritario,



ineficiente o carece de empatía. La percepción negativa del liderazgo puede surgir de decisiones injustas, falta de transparencia o un ambiente de trabajo tóxico, lo que resultaría en que esta población migrara en busca de otro trabajo. Según el autor Castro (2022) Los malos líderes pueden tener un impacto negativo en los colaboradores y pueden hasta dañar cualquier empresa. El mal liderazgo afecta la capacidad de una empresa de retener colaboradores, afecta la moral de las personas, su motivación y la productividad. Lo anterior se evidencia en las razones que hacen algunos entrevistados para dejar la empresa: “No poder tener un cambio de equipo, ya que no me siento cómodo con el liderazgo y ambiente lo cual lo hace sentir estresado y frustrado” (entrevista 13).

En relación al código carga laboral, los entrevistados mencionan qué pensarían dejar a la empresa debido a la cantidad de trabajo que tienen asignada en un período de tiempo determinado, y que no ven que son recompensados por esa cantidad de trabajo elaborado, también se evidencia que la carga laboral excesiva les lleva a la fatiga, el agotamiento, la disminución del rendimiento y problemas de salud relacionados con el estrés. Según Calderón et al. (2018) la carga de trabajo es resultado de la presión cognitiva, emocional y física producto de las exigencias de las tareas ejercidas en el trabajo, además es posible que existe prevalencia de una sobre otras, esto depende exclusivamente del tipo de trabajo que realiza el trabajador. Para complementar la relación de este código con los entrevistados, se tiene que “La sobrecarga laboral, hay picos en donde la jornada no alcanza para realizar todas las funciones y aun así la exigencia de todo es inmediata y de prevalencia lo cual genera estrés y presión” (entrevista 8).

Finalmente, el código mejor salario externo, los entrevistados manifiestan que la compensación juega un papel importante en la decisión de cambiar de empleo. Los empleados pueden buscar puestos que ofrezcan un salario más alto, bonificaciones, prestaciones adicionales o un mejor paquete de beneficios. De igual manera, Los



entrevistados ven como una mejor oferta laboral los haría renunciar a su trabajo, el cual les ofrezca unas mejores garantías para desarrollarse profesionalmente. Álvarez (1985) manifiesta que: el salario es un concepto amplio y genérico con el cual se quiere significar no solo la remuneración fija y ordinaria, sino todo aquello que implique retribución de servicios al trabajador, cualquiera que sea la denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones, etc. Los entrevistados argumentan que dejarían su empleo actual si encontraran un mejor trabajo: “si encuentro una mejor oferta laboral con mayor salario, la tomaría” (entrevista 15), así mismo otro colaborador contempla: “Una mejor oferta laboral a nivel de salario y cargo” (entrevista 5).



Conclusiones

Para iniciar, es importante mencionar características propias de la población abordada porque podrán estar determinando o influenciando las categorías estudiadas. Dentro de estos factores sociodemográficos se indagaron el de edad, predominando el de 26 a 35 años. En lo que corresponde a género predominó el femenino por una muy poca distancia, lo cual permite la homogeneidad de este aspecto en la población. En lo que respecta al nivel educativo, se destacó el profesional y finalmente, se pudo detectar que los colaboradores se encuentran con una antigüedad en la empresa de 13 meses a 3 años.

En cuanto al clima organizacional de la empresa parece estar influenciado de manera positiva por factores como el ambiente laboral, los canales de comunicación, el trabajo en equipo y la comunicación interna. Esto sugiere que la organización está haciendo esfuerzos para crear un ambiente de trabajo saludable y favorable, lo que puede contribuir a una mayor retención de talento y una mayor productividad.

Referente al ambiente laboral es un componente esencial dentro del entorno laboral, y su influencia se extiende al bienestar de los empleados y al éxito general de la empresa. La organización según se puede evidenciar, busca garantizar un buen ambiente laboral lo que puede llegar a ser un factor diferencial dentro del mercado laboral y su competencia.

Por su parte, el proceso de incentivos en la organización desempeña un papel crucial en el fortalecimiento de las conexiones estructurales y en la motivación de los colaboradores. Los entrevistados expresan su satisfacción con las prácticas de incentivos utilizadas por la empresa, incluyendo estímulos y compensaciones. Esto sugiere que la organización ha implementado un sistema de incentivos adecuados que influyen positivamente en el comportamiento de sus colaboradores. Los incentivos, como bonos o recompensas, son valorados y apreciados por los empleados, lo que puede contribuir a la retención del personal y al logro de los objetivos de la empresa.

Aunque los empleados expresan satisfacción con la remuneración que reciben y la consideran adecuada en relación con sus funciones y responsabilidades, se destaca que la percepción de la justicia en los incentivos económicos puede variar según la situación individual de cada colaborador. Esto sugiere que, si bien la remuneración generalmente se considera positiva, es importante para la organización mantener un enfoque equitativo en la distribución de incentivos económicos para evitar percepciones de injusticia. Asegurar la equidad en el sistema de incentivos económicos puede ser un área de mejora para la empresa.

Debe señalarse que los colaboradores manifiestan un fuerte deseo e interés por su crecimiento profesional y oportunidades de desarrollo dentro de la organización. Esto indica que la empresa tiene un gran potencial para generar estrategias de retención a su personal y mantenerlos comprometidos. Además, la percepción de que la organización ofrece oportunidades de crecimiento puede influir en la satisfacción de los empleados y en su disposición para contribuir con los objetivos de la empresa. Un plan de carrera bien estructurado y comunicado claramente podría ser una herramienta efectiva para retener y motivar al personal.

En efecto, la percepción de que la empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo puede influir en la satisfacción de los empleados y en su disposición para permanecer en la organización a largo plazo. Esto sugiere que un enfoque estratégico en la creación y comunicación de un plan de carrera sólido puede ayudar a la empresa a retener a su talento clave y reducir la rotación de personal.

La percepción variada de los líderes por parte de los empleados puede influir en la retención del personal. Mientras algunos colaboradores mencionaron que sus líderes son inspiradores y colaboradores, otros los perciben como ausentes, poco asertivos y sin mucho compromiso frente al equipo. Esta variabilidad en la percepción de liderazgo puede afectar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, aun así, también se puede evidenciar la



buena labor de algunos líderes y el potencial para promover buenas prácticas, identificar un adecuado estilo de liderazgo y buscar capacitar a los líderes para evitar malas prácticas y de esta manera ser el canal directo para el abordaje frente a las intenciones de renuncia, definiéndolos como los responsables frente a los casos de retención que se puedan presentar.

Por su parte, los estilos de liderazgo, en particular el liderazgo transformacional, pueden desempeñar un papel importante en la retención de los colaboradores. Los líderes que adoptan un enfoque transformacional, orientado en el cambio, las aspiraciones y el crecimiento de los miembros del equipo, pueden ser más efectivos en retener a su personal al crear un ambiente de trabajo inspirador.

En lo que se refiere a la ausencia de un plan de carrera claro y visible para los empleados, podría generar incertidumbre y frustración entre los colaboradores. Aunque expresan su deseo de crecimiento profesional y oportunidades de ascenso, algunos entrevistados mencionan que aún no han visto cómo podrían lograrlo dentro de la organización. Esto sugiere que la empresa podría beneficiarse al establecer y comunicar de manera más efectiva sus planes de carrera, brindando a los empleados una dirección clara y mostrándoles cómo pueden avanzar y desarrollarse profesionalmente dentro de la empresa. La falta de un plan de carrera puede llevar a la insatisfacción y a la pérdida de talento valioso.

La falta de claridad en las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa puede ser un factor que contribuye a la rotación de personal. Algunos empleados expresan que aún no han visto cómo podrían avanzar en sus carreras dentro de la organización. Esta falta de visión a largo plazo podría llevar a algunos colaboradores a buscar oportunidades de crecimiento en otras empresas.

La variabilidad en la percepción de los líderes, con algunos colaboradores viendo a sus líderes como poco asertivos o ágiles en la respuesta a las necesidades del equipo, podría ser un factor que contribuye a la rotación de personal. Un liderazgo inconsistente o ineficaz



puede llevar a la insatisfacción de los colaboradores y a la búsqueda de oportunidades fuera de la organización.

Resulta claro que la percepción negativa del liderazgo, en particular cuando se percibe como autoritario, ineficiente o carente de empatía, puede ser un factor que contribuye a la rotación de personal. Los malos líderes pueden generar un ambiente de trabajo poco agradable, afectar la moral de los colaboradores y reducir la motivación, la productividad, generando insatisfacción, percepción que se ignoran sus contribuciones y/o se pueden tomar decisiones de manera unilateral, lo que podría llevar a algunos colaboradores a buscar oportunidades laborales en otros lugares, ya que generalmente las personas no renuncian a una labor, sino a sus jefes.

La falta de competencias duras y blandas en algunos líderes, según la percepción de algunos colaboradores, podría ser un factor que contribuye a la rotación de personal. Los líderes que carecen de habilidades para llevar a cabo su función de manera efectiva pueden generar malas prácticas, así como frustración y desmotivación dentro de sus equipos, lo que podría impulsarlos a buscar empleo en otras organizaciones donde perciban un liderazgo más competente y acordes.

En cuanto a la percepción de un liderazgo ineficiente, caracterizado por autoritario, la ineficacia o la falta de empatía, puede ser una causa importante de rotación. La existencia de malos líderes puede generar un ambiente de trabajo inadecuado, lo cual impacta de manera negativa el compromiso y la productividad, lo cual la empresa debe de comprender y buscar generar estrategias y alternativas que permitan mitigar y reducir estas condiciones.

Se observa que las condiciones laborales externas, son un factor determinante al momento de buscar otro empleo, y así como lo mencionaron algunos entrevistados, quienes optarían por un cambio de trabajo en caso de que encuentren una oferta más atractiva y ajustada a sus necesidades. Es por este motivo que la empresa debe estar en constante análisis

y revisión del mercado, así como mejorando sus procesos internos, tanto en compensación, beneficios, liderazgo y equilibrio de la carga laboral, con el fin de poder reducir la rotación e incrementar el interés de su personal activo en mantenerse dentro de la compañía.

Finalmente, las estrategias de retención de talento humano son fundamentales para mantener a empleados altamente calificados y comprometidos en la organización. Según lo analizado desde los resultados, se puede determinar que las estrategias de retención que más visualizan los colaboradores, se destacan las siguientes: ambiente laboral, proceso de incentivos, comunicación interna, canales de comunicación, trabajo en equipo y las relaciones interpersonales. Es fundamental fortalecer estas estrategias ya son cruciales para asegurar que la organización cuente con el personal necesario para alcanzar sus objetivos a largo plazo. Estas estrategias enfatizan la importancia de crear un ambiente de trabajo positivo y ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, lo que a su vez conduce a empleados más comprometidos.

Por otro lado, identificar las causales de rotación de los empleados es esencial para comprender y abordar los desafíos de retención en la organización. Teniendo en cuenta los resultados, los motivos de rotación que más percibieron los colaboradores fueron: la carga laboral excesiva, liderazgo autoritario, falta de oportunidades de crecimiento, que el salario no corresponde a las responsabilidades y una mejor oferta de trabajo externa, estas circunstancias pueden influir en la decisión de un colaborador en dejar la empresa. Por lo tanto, es deber de la empresa tomar acciones respecto a los motivos de rotación anteriormente mencionados y volverlos una oportunidad de mejora para así reducir la rotación y retener a empleados talentosos.

Referencias

- García Solarte, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de Administración*, (42), 43-61. , 48.
- Aguilar M, M., Pérez D, F., & Madriz R, D. (2012). Incentivos laborales como aporte a la productividad y a la calidad de servicio en las empresas del rubro farmacias. *Actualidad y Nuevas Tendencias, Año 5, Vol. III, N° 9*, 34.
- Alles, M. (2009). *Construyendo talento: programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
<https://elibro.net/es/ereader/poligran/66700?page=207>.
- Alomía Ordíñez, E. J., Castro Ortega, Y. E., España Enríquez, A. J., & Ruano Espinoza, D. A. (2018). *Plan Estratégico de Retención del Personal Orientado a Fortalecer la Gestión del Talento Humano en la Empresa "Transpiales S.A." Pasto, 2018*. [Trabajo de Grado Especialización, Universidad de Nariño]: Repositorio U tadeo.
https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/5769/2018CoUNCA_EGTHAlomiaOrdinezCastroOrtegaEspa%c3%b1aEnriquezRuanoEspinozaPlanEstrat%c3%a9gicodeRetenci%c3%b3ndelPersonalOrientadoaFortalecerlaGesti%c3%b3nde
- Álvarez, A. (1985 p.39). *La Administración de sueldos y salarios*. . Bogotá: Tercera ed. Italgaf.
- Amaya, M. A. (2016). *Modelo de Predicción de Rotación de Personal para Empresa del Sector BPO*. [Tesis de Especialización, Fundación Universitaria Los Libertadores] Repositorio U. Libertadores.
<https://repository.libertadores.edu.co/bitstream/handle/11371/680/AmayaMedinaAlejandro.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Arias, V., Salazar, C. A., & Sterling Durán, P. (2017). *Fortalecimiento de los procesos organizacionales enfocados hacia el mejoramiento de la fase de atracción en la Fundación Funpaz de la ciudad Manizales*. [Tesis de Especialización, Universidad de Manizales] Repositorio U. Manizales.
<https://ridum.umanizales.edu.co/bitstream/handle/20.500.12746/3206/Proy.%20Valentina%20Arias-Claudia%20Salazar%20y%20Patricia%20Sterling%2031%20de%20Julio%20%282%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Asociación Colombiana de BPO. (2020). *Presentación Sector BPO*. Asociación Colombiana de BPO:
https://newsletter.procolombia.co/2020/VPIISdiseno/memorias/industrias%204.0/memorias1_capacitaciones_ind4.0/BPO/Capacitacion%20SECTOR%20BPO%20-%20BPro.pdf
- Asociación Colombiana de BPO. (2022). *¿Qué es el sector BPO?* BPro: <https://www.bpro.org/que-es-el-sector-bpo>
- Bancolombia. (2021). *Colombianos eligen a Bancolombia como la mejor empresa para trabajar en el país*. Bancolombia: <https://www.bancolombia.com/acerca-de/sala-prensa/noticias/resultados-corporativos/mejor-empresa-para-retener-talento>
- Bernal, D. C. (7 de 2022). *¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento?* Forbes: <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento/>
-
-

- Browell, S. (2002). *Retenga con éxito a sus empleados en una semana*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Bustamante, M., & Anticona, D. (2018). *Las relaciones interpersonales y su influencia en el clima laboral del área de electrodomésticos de Supermercados Plaza Vea, Trujillo 2017*. [Tesis de pregrado, Universidad Privada del Norte, Perú]. : <https://repositorio.upn.edu.pe/bitstream/handle/11537/13259/Anticona%20Jicaro%20Diana%20Victoria%20-%20Bustamante%20Rodriguez%20Manuel%20Ilich.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Cabanillas, C. C. (2021). *Estrategias de Retención del Talento Humano para evitar la rotación del personal en la empresa Agro Latam-Lambayeque 2021*. [Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo] Repositorio UCV. https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/74334/Cabanillas_CCU-SD.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Caldera, D., Arredondo, M., & Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Iberoamericana de Estrategia*. 18(4). 615 -629, <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331267304006>.
- Calderón, G., Merino, C., Juárez, A., & Jiménez, M. (2018). Validación de la Escala de Carga de Trabajo en Trabajadores Peruanos. . *Revista de Archivos de Prevención de Riesgos Laborales*, 21(3), 123 -127. , <https://doi/10.12961/apr.2018.21.03.2>.
- Calderón, J. L., Pando, M., Colunga, C., & Preciado, M. d. (2019). Relación de la autoefcacia y el bienestar laboral en trabajadores mexicanos. *Alternativas en psicología*, (41), 88.
- Carreño-Dueñas, J. A. (2016). Consentimiento Informado en Investigación Clínica: un proceso dinámico. *Persona y Bioética*, 20(2), 232-243, <https://doi.org/10.5294/PEBI.2016.20.2.8>.
- Castro, A., & Lupano, M. (2005). Diferencias individuales en las teorías implícitas del liderazgo y la cultura organizacional percibida. *Bol. psicol.* 85:89-109.
- Castro C., F. S. (2022). *Malos líderes y sus efectos*. linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/malos-l%C3%ADderes-y-sus-efectos-francisco-sebastian-castro-cruz/?originalSubdomain=es>
- Chavarro C., J., & Cortés G., G. (2017). *Cartilla Laboral y Seguridad Social*. Bogotá, Colombia: Nueva Legislación. <http://app.vlex.com.loginbiblio.poligran.edu.co:2048/#CO.laboral/sources/20493>.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. Impreso en Colombia: Quinta edición. Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2009, p.87). *Comportamiento organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2010). *Administración de recursos humanos- El capital humano de las organizaciones*. McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2020). *Gestión del talento humano. El nuevo papel de los recursos humanos en las organizaciones*. 5ª ed. Mc Graw Hill. México: <https://www-ebooks7-24-com.bbibliograficas.ucc.edu.co/stage.aspx?il=&pg=&ed=256>
-
-

- Codina J., A. (2017). Enfoques contemporáneos en los estudios sobre liderazgo. *Cofin Habana*, 11(1), 1-12., http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612017000100012&lng=es&tlng=pt. http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2073-60612017000100012&script=sci_arttext&tlng=pt
- Coll, F. (Marzo de 2020). *Rotación de personal*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). *Comportamiento humano en el trabajo*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Durán M., M. (2010). Bienestar psicológico: el estrés y la calidad de vida en el contexto laboral. *Revista nacional de administración*, 1(1), 71-84.
- Duran Seguel, I., Moreno Martínez, D., Valenzuela Henríquez, K., & Alarcón Henríquez, N. (2020). Aproximación a la retención de talento: enfoque employer branding en las universidades. *Utopía y Praxis Latinoamericana*, 25, 12-20.
- Ecopetrol. (2019). *Políticas corporativas*. Ecopetrol: <https://nuevoportal.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/Gobierno%20Corporativo/normatividad/politicas-corporativas/Políticas+Corporativas>
- equipo editorial Indeed. (2022). *¿Qué es el liderazgo autoritario? Características y ventajas*. Indeed: <https://es.indeed.com/orientacion-laboral/desarrollo-profesional/que-es-liderazgo-autoritario>
- Estrada, R. (2018). *El costo de la rotación de personal*. Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Estudios/Costo%20de%20Rotaci%C3%B3n%20Personal_2018.pdf
- Euroinnova. (2023). *Que son los canales de comunicacion en una empresa*. Euroinnova: <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-son-los-canales-de-comunicacion-en-una-empresa>
- Fernández L., N. (2002). El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas Universidad de La Rioja. *Revista Cuadernos de Gestión Vol. 2. N.º 1*, 78.
- Figuerola, H. I. (2014). *Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana*. ECONOMICAS CUC,35: <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219#:~:text=Se%20encontr%C3%B3%20que%20las%20principales,de%20condiciones%20de%20bienestar%20integral>.
- Friese, S., Soratto, J., & Pires, D. (2018). Carrying out a computer-aided thematic content analysis with ATLAS.ti. *IWMI Working Papers 18-2, 12*, https://www.researchgate.net/publication/324720405_Carrying_out_a_computer-aided_thematic_content_analysis_with_ATLASi.
- García, M., & Zapata, D. (2008). *Instrumento para el diagnóstico del clima organizacional*. Santiago de Cali – Colombia.: Universidad del Valle. Facultad de Ciencias en la administración.
- Gonzales M., D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45, núm. 156, 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>.
-
-

- Guo, Y. (2019). Research on human resource performance evaluation on compensation management based and compensation management base on strategic management. *International journal of social sciences in universities*. 2(4). 34 – 36, [http://www.ijssu.com/Papers/Vol%202,%20No%204%20\(IJSSU%202019\).pdf#page=38](http://www.ijssu.com/Papers/Vol%202,%20No%204%20(IJSSU%202019).pdf#page=38).
- Gutiérrez, H. (2010). *Calidad total y productividad*. México: Tercera edición. McGraw-Hill.
- Guzmán, C., Valdez, J., Melgarejo, N., De la Cruz, M., & Parra, L. (2023). Estrategias de retención del talento en un contexto internacional. *Ciencia latina revista científica multidisciplinar*. 7 (2), https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i2.5741.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collao, C., & Baptista lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F.: McGraw-hill.
- Hernández, S. R., & Mendoza, T. C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hernández-Olivares, Guadalupe, S., Cruz-Netro, Zahira , G., Isis, M., Cruz-Netro, & Del Carmen, L. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de. *Sociología Contemporánea*, 43-50.
- Hurtado , N., & Taquez, Y. (2021). *Salario Emocional: Estrategia para la Retención del Talento Humano en las Organizaciones*. [Trabajo de Grado, Fundación Universitaria Católica] Repositorio U Católica. https://repository.unicatolica.edu.co/bitstream/handle/20.500.12237/2059/SALARIO_EMOCIONAL_ESTRATEGIA_RETENCI%c3%93N_TALENTO_HUMANO_ORGANIZACIONES.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Instare. (s.f.). Factores que atraen y retienen empleados en América Latina. <https://www.instare.com/web/blog/368-atraccion-retencion-empleados-benchmark-america-latina>.
- La República. (15 de junio de 2023). Ecopetrol lidera ranking de empresas que más logran atraer y retener talento humano. *La República*, págs. <https://www.larepublica.co/empresas/ecopetrol-lidera-ranking-de-empresas-que-mas-atraen-y-retienen-talento-humano-3637379>.
- Laffont, J. J., & Mortimer, D. (2002). *The Theory of Incentives*. Princeton: Princeton University Press.
- Lean Solutions Group. (2023). *Mission and Vision*. Lean Solutions Group: <https://www.leangroup.com/about-us>
- León salazar, L. F., Mora Rodríguez, Y. A., Ramos Lugo, J., & Rodríguez Payares, R. J. (2020). *Factores que afectan el bienestar y la calidad de vida laboral: percepción de los trabajadores de mano de obra no calificada de la Empresa J&C Ingeniería Vial S.A.S*. Universidad Politécnico Gramcolombiano: Repositorio Institucional Alejandría. https://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/2712/a.%20DOCUMENTO_%20RAMOS%2c%20LE%c3%93N%2c%20MORA%2c%20RODR%c3%8dGUEZ.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Loaiza Rojas, E., & Canahuire Montufar, V. (2022). *Gestión del talento humano y calidad de vida en el trabajo en la Entidad Prestadora de Servicios de Saneamiento SEDACUSCO*. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 10(1), 5-6:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2308-01322022000100023&lng=es&tlng=es..

- Londoño, M., & Pérez, M. (2020). *Factores determinantes en la retención de personal, para los conductores de una empresa del sector logístico de la ciudad de Medellín*. [Tesis, Universidad EAFIT]:
https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/26553/Laura_PerezMunoz_Marcela_LondonoDuque_2020.pdf?sequence=2
- Lora, G. h., Morelo, G. J., & Romero, G. Z. (2020). La Gestión de las Compensaciones como Estrategia para la Retención, la Eficiencia y la Eficacia del Talento Humano: Caso de Estudio Método Hay (Sistema de Escalas y Perfiles de Valoraciones de Puestos). *Dictamen Libre*, 123-143.
<https://s3.useast1.amazonaws.com/objects.readcube.com/articles/downloaded/sfu/d3543c996aa6a64be31e68080140243e769fa7a2da18ffa9c182307010f2fb97.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Credential=ASIA2A2FUGL6PD5AJ2>
- Madero, S. M. (2009, p. 131). Factores de atracción y retención del mercado laboral, para empleados potenciales. *Economía, Gestión y Desarrollo*. 7, 131- 147.
- Mateus, J. A. (2017). *Análisis de las Causas que Generan Rotación en el Call Center de Telebucaramanga*. [Trabajo de Grado, Universidad de Santander]: Repositorio Institucional UDES. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/ca5e0d2c-0bd9-4972-bf87-425d0d4c3637/content>
- Mendieta, I. G. (2015). *Informantes y muestreo en investigación cualitativa*. Revista Investigaciones Andina, vol. 17, núm 30, pp.1148-1150:
<https://www.redalyc.org/pdf/2390/239035878001.pdf>
- Meneses, P. K. (2 de Junio de 2019). *Estrategias de Atracción y Retención del Talento Humano para Disminuir la Rotación de Personal*. Universidad Militar Nueva Granada:
<https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/31779>
- Moreno Perez, J. R., & Lemus Rincon, J. J. (2017). *Análisis de Las Principales Causas de Rotación de Personal de la Empresa Oiltrans SAS de la Ciudad de Bogotá, D.C.* [Trabajo de Grado, Universidad Santo Tomas de Colombia] Repositorio USTA.
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/2017morenojuli%c3%a1n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nadler, D., & Tushman, M. (1999). *El diseño de la organización como arma competitiva*. México: Oxford.
- Nolazco, L. F., & Rodríguez, H. D. (2020). Los tres pilares para la retención del talento humano en una empresa de servicios generales. *INNOVA Research Journal*, Vol. 5, No.1, 255-266.
- Ñaupas, P. H., Palacios, V. J., Romero, D. H., & Valdivia, D. M. (2018). *Metodología de la investigación cuantitativa-cualitativa y redacción de la tesis*. Ediciones de la U.: <https://www-ebooks7-24-com.loginbiblio.poligran.edu.co/?il=8046>
- Otzen, T., & Manterola, C. (2017). Técnicas de Muestreo sobre una Población a Estudio. *International Journal of Morphology*, 35(1), 227-232, <https://dx.doi.org/10.4067/S0717-95022017000100037>.
-
-

- Pardo, L., & Arteaga, P. (2002). *Gestión social del talento humano*. Argentina: Editorial Lumen-Humanitas.
- Payeras. (2004). *Coaching y Liderazgo: Para directivos interesados en incrementar sus resultados*. España: Díaz de Santos.
- Ramirez, v. H. (s.f.). *Aspectos metodológicos del enfoque cualitativo II*. Bogota D.C.: Universidad Politecnico Grancolombiano.
- Revista APD. (Agosto de 2022). *Retención del talento en las empresas, el gran reto*. Revista apd: <https://www.apd.es/retencion-talento-empresas/>
- Reyes R., V., Trejo C., M. d., & Topete B., C. (2017). El liderazgo directivo y la gestión en el nivel medio superior del Instituto Politécnico Nacional de México: una mirada desde los estudiantes. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, vol. 8, núm. 15, <https://www.redalyc.org/journal/4981/498154006002/html/>.
- Rojas Maldonado , Z. M., & Izquierdo Espinoza , J. R. (2019). *Estrategias de Gestión en la Retención del Talento Humano y el Compromiso Organizacional de Los Trabajadores en una Empresa de Transmisión de Energía Eléctrica REP, Lima Año 2017*. ResearchGate: https://www.researchgate.net/publication/333455503_ESTRATEGIAS_DE_GESTION_EN_LA_RETENCION_DEL_TALENTO_HUMANO_Y_EL_COMPROMISO_ORGANIZACIONAL_DE_LOS_TRABAJADORES_EN_UNA_EMPRESA_DE_TRANSMISION_DE_ENERGIA_ELECTRICA_REP_LIMA_AÑO_2017_MANAGEMENT_STRATEGIES_
- Rojas Silva, J. A., Amaya Jiménez, L. F., Dávila González, J. C., Jara González, H. V., & Murcia Torres, L. K. (2020). *Método Fenomenológico Hermenéutico*. Universidad Santo Tomas: [https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30228/030-ROJAS%20ok%20\(1\).pdf?sequence=1#:~:text=Dise%C3%B1os%20fenomenol%C3%B3gicos%3A%20Su%20prop%C3%B3sito%20principal,en%20com%C3%BAAn%20de%20tales%20vivencias.&text=Tanto%20en%20la%20fenomenolog%C](https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/30228/030-ROJAS%20ok%20(1).pdf?sequence=1#:~:text=Dise%C3%B1os%20fenomenol%C3%B3gicos%3A%20Su%20prop%C3%B3sito%20principal,en%20com%C3%BAAn%20de%20tales%20vivencias.&text=Tanto%20en%20la%20fenomenolog%C)
- Rozo S., A., Flórez G., A., & Gutiérrez S., C. (2019). Liderazgo organizacional como elemento clave para la dirección estratégica. *AiBi Revista De Investigación, Administración E Ingeniería*, 7(2), 62–67, <https://doi.org/10.15649/2346030X>.
- Sánchez, A., Regla, I., Pérez, A., Yoandra, & Gómez, T. (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. *ACIMED*, 7(2), 132-135, http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94351999000200008&lng=es&tlng=es.
- SAP Concur Team. (Marzo de 2022). *¿Cómo establecer una política de incentivos laborales?* SAP Concur: <https://www.concur.co/blog/article/incentivos-laborales#:~:text=Los%20incentivos%20laborales%20son%20un,fin%20de%20aumentar%20su%20producci%C3%B3n>.
- Schlosser, F., Carvalho de Azevedo, M., McPhee, D., Ralph, J., & Salminen, H. (2022). Strategies for talent engagement and retention of Brazilian Nursing professionals. *Revista Brasileira de Enfermagem* , 1-6.
- Serrano G., P., & Parro M., A. (2015). Entornos de trabajo e impacto en salud. *Medicina y seguridad del trabajo*. [online]. vol.61, n.240, pp.311. ISSN 1989-7790.Â , <https://scielo.isciii.es/pdf/mesetra/v61n240/editorial.pdf>.
-
-

- Siliceo A., A. (2008). *Capacitación y desarrollo del personal*. México: (4ta Ed.). Editorial Limusa.
- Snell, S., Bohlander, G., & Rodríguez, M. (2019). *Administración de recursos humanos. 16ª ed. Cengage Learning. México.*, <https://elibro-net.bbibliograficas.ucc.edu.co/es/lc/ucc/titulos/123901>.
- Tejero, G. J. (2021). *Técnicas de investigación cualitativa en los ámbitos sanitario y sociosanitario*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha: <https://ruidera.uclm.es/xmlui/bitstream/handle/10578/28529/04%20TECNICAS-INVESTIGACION-WEB-4.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Trindade, V. A. (2016). *Entrevistando en investigación cualitativa y los imprevistos en el trabajo de campo: de la entrevista semiestructurada a la entrevista no estructurada*. En P. Schetinni y I. Cortazzo. (coord.), *Técnicas y estrategias en la investigación cualitativa*, pp18-32: http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/53686/Documento_completo__-%20Cortazzo%20CATEDRA%20.pdf-PDFA.pdf?sequence=1
- Vecino P, J. M. (2021). *Empresarial & laboral. Revista Empresarial & laboral*, Vecino P, J. M. (2021). <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/nomina/credibilidad-y-confianzaclaves-en-los-equipos-de-alto-rendimiento/>.
- Villani, L. P. (2017). *La marca empleador como estrategia de atracción y retención de talento*. [Trabajo de Grado, Universidad de Lima] <https://s3.us-east-1.amazonaws.com/objects.readcube.com/articles/downloaded/sfu/546e0047a0aeeff011d097a7fe701adced514c107fd7f87083669a1121122fa.pdf?X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Content-Sha256=UNSIGNED-PAYLOAD&X-Amz-Credential=ASIA2A2FUGL6OZAZCK>
- Zúñiga Hernández, J. C., & Marín Ramírez, O. E. (2020). *Estrategia para Disminuir la Rotación de Personal en Teleperformance Colombia*. [Tesis de Maestría, Universidad EAFIT] Repositorio EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/24647/Jose%cc%81Carlos_Zun%cc%83igaHernandez_OscarEduardoMarinRodriguez_2020MBA%20FINAL.pdf?sequence=2&isAllowed=y
-

Anexos

Anexo A. Carta a los jueces expertos

Bogotá D.C. 3 de abril de 2023

Señora
Zully Helena Ponce Palacio
Docente Universitaria Politécnico Gran Colombiano
Bogotá D.C.

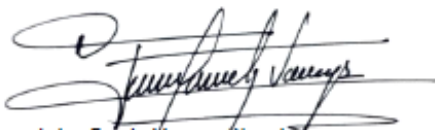
Asunto: Validación del instrumento por experto.

Respetada docente,

Es grato dirigirnos a usted, para expresarle un cordial saludo e informarle que como parte del desarrollo del proyecto de grado para Maestría en Gerencia del Talento Humano, en donde nos encontramos desarrollando el trabajo de grado titulado: "La retención y la rotación del talento humano en una empresa de servicio outsourcing", se hizo necesario la elaboración del instrumento "guía de entrevista y ficha de validación", y para darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dicho instrumento a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que nos permitimos solicitarle su participación como juez experto, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, nos despedimos de usted.

Cordialmente,



John Fredy Vargas Pineda
Estudiante Maestría GTH



Joan Sebastián Espitia Salgado
Estudiante Maestría GTH



Bogotá D.C. 10 de abril de 2023

Señora
Carolina Rodríguez Amaya
Docente Universitaria Politécnico Gran Colombiano
Bogotá D.C.

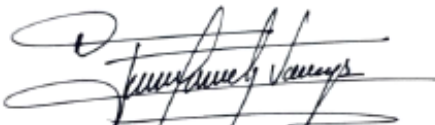
Asunto: Validación del instrumento por experto.

Respetada docente,

Es grato dirigirnos a usted, para expresarle un cordial saludo e informarle que como parte del desarrollo del proyecto de grado para Maestría en Gerencia del Talento Humano, en donde nos encontramos desarrollando el trabajo de grado titulado: "La retención y la rotación del talento humano en una empresa de servicio outsourcing", se hizo necesario la elaboración del instrumento "guía de entrevista y ficha de validación", y para darle rigor científico necesario, se requiere la validación de dicho instrumento a través de la evaluación de Juicio de Expertos. Es por ello, que nos permitimos solicitarle su participación como juez experto, apelando su trayectoria y reconocimiento como docente universitario y profesional.

Agradeciendo por anticipado su colaboración y aporte en la presente, nos despedimos de usted.

Cordialmente,




John Fredy Vargas Pineda
Estudiante Maestría GTH



Joan Sebastián Espitia Salgado
Estudiante Maestría GTH



Anexo B. Validación del Instrumento por Juicio de Expertos

 <p>POLI POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA</p>	<p>Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad Escuela de Estudio de Psicología, Talento Humano y Sociedad Maestría en Gerencia del Talento Humano</p>
	<p>EVALUACIÓN POR JUICIO DE EXPERTOS <i>Evaluación por expertos para una entrevista semiestructurada</i></p>

Respetado experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento guía de entrevista semiestructurada. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa Bienestar y Calidad de vida laboral como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración

1. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombre del experto:	Zully Helena Ponce Palacio			
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>)	Doctorado (<input type="checkbox"/>)		
Área de Formación académica:	Clinica (<input type="checkbox"/>)	Educativa (<input type="checkbox"/>)	Social (<input type="checkbox"/>)	Organizacional (<input checked="" type="checkbox"/>)
Área de experiencia profesional:	15 años			
Institución donde labora:	Politécnico Grancolombiano			
Tiempo de experiencia profesional:	2 a 4 años (<input type="checkbox"/>)		Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Experiencia en investigación:	4 años			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

a. Validar el contenido de instrumento, por juicio de expertos.

3. DATOS DEL INSTRUMENTO

Autores:	John Fredy Vargas Pineda	Joan Sebastián Salgado Espitia
Línea de profundización:	Psicología, Educación y Cultura	
Sublínea de profundización:	Bienestar y Calidad de Vida Laboral	
Instrumento de evaluación:	Guía de entrevista	
Técnica de recolección:	Entrevista semiestructurada	
Población:	Colaboradores del área de operaciones	

4. SOPORTE TEÓRICO

Categorías	Definición
Retención	La retención del talento consiste en las prácticas realizadas por una organización con el objeto de generar un ambiente laboral que propicie el crecimiento profesional de un trabajador o trabajadora, para que continúe por decisión propia en la empresa. (Endalia, 2022)

Rotación	La rotación de personal mide la relación entre las personas que se incorporan al equipo y los que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas en relación al número de empleados en un determinado periodo temporal. (Zabalegui, 2021)
----------	---

5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL EXPERTO:

A continuación, a usted le presento el instrumento guía de entrevista semiestructurada. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el Criterio	La pregunta no es clara.
	2. Bajo Nivel	La pregunta requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de la pregunta.
	4. Alto nivel	La pregunta es clara, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA La pregunta tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	La pregunta no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	La pregunta tiene una relación tangencial /lejana con las categorías.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	La pregunta tiene una relación moderada con las categorías que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	La pregunta se encuentra relacionada con las categorías que está midiendo.
RELEVANCIA La pregunta es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	La pregunta puede ser eliminada sin que se vea afectada la medición de las categorías.
	2. Bajo Nivel	La pregunta tiene alguna relevancia, pero otra pregunta puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	La pregunta es relativamente importante.
	4. Alto nivel	La pregunta es muy relevante y debe ser incluida

Leer con detenimiento las preguntas y calificar de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



6. PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO:

Nº	Dimensiones	Preguntas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Puntaje	Observaciones/Recomendaciones
1	Clima Organizacional	¿Qué opina acerca del ambiente laboral dentro de la compañía?	4	4	4	12	Sin observaciones.
2		¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su equipo de trabajo?	4	4	4	12	Se sugiere incluir dentro de esta dimensión, una pregunta relacionada con la comunicación; por ejemplo: ¿cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en su área y en general, en la empresa? y otra con las relaciones interpersonales establecidas en la empresa; por ejemplo: ¿Cuál es su percepción sobre las relaciones interpersonales que se establecen en su equipo de trabajo y en general, con las personas que trabajan en la empresa?
3	Procesos de Incentivos	¿Cuál es su experiencia con relación a los incentivos otorgados por la empresa?	3	4	4	11	Se sugiere redactar de manera más clara la pregunta. Por ejemplo: ¿cuál es su opinión sobre los incentivos que brinda la empresa a sus empleados? En el caso de que haya recibido algún incentivo, comente ¿Cuál fue su percepción sobre el incentivo otorgado?
4		¿Considera que su remuneración salarial es adecuada?	2	4	4	10	Se sugiere especificar más la pregunta. Por ejemplo: ¿Cuál es su apreciación sobre su remuneración salarial, teniendo en cuenta sus labores y cargo?
5	Plan de Carrera	¿Cuál es su opinión acerca del plan carrera de la empresa y como lo calificaría?	3	4	4	11	El término "y como lo calificaría" convierte a la pregunta en cerrada. Se sugiere una pregunta: ¿cómo cree usted que este impacta en el crecimiento laboral de los colaboradores de la empresa?
6		¿Ha participado en algún proceso de formación otorgado por parte de la empresa?	2	4	4	10	Se sugiere redactar de manera más clara la pregunta. Por ejemplo: ¿cuál es su opinión sobre los procesos de formación otorgados por parte de la empresa? En el caso de que haya recibido algún proceso de formación brindado por la compañía, comente ¿Cuál fue su experiencia en este proceso?
7	Liderazgo	Dentro de sus propias palabras, ¿cómo calificaría el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?	2	4	4	10	La palabra calificar, es confusa en cuanto a lo que se busca con las preguntas abiertas. Se sugiere: ¿Cuál es su concepto sobre el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?
8		¿Considera apropiado el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?	2	4	4	10	Se sugiere: En sus propias palabras, describa si el estilo de liderazgo ejercido por su jefe inmediato aporta a mantener un ambiente laboral adecuado y unas relaciones adecuadas entre compañeros.
9	Motivos de Rotación	¿Tiene proyectos de viaje, estudios en el exterior o aspectos similares que puedan afectar su estabilidad dentro de la empresa?	2	4	4	10	Considero que la palabra estabilidad no es acorde a lo que se pregunta, es permanencia. Complementar la pregunta al final con: explique su respuesta
10		Actualmente, ¿qué motivos le llevarían a contemplar una posible renuncia y por qué?	4	4	4	12	Sin observaciones
PUNTAJE TOTAL						108	

Nota: Tener en cuenta que la pregunta es válida cuando se tiene un puntaje mínimo de 8 puntos, y el instrumento es válido cuando el puntaje total es mínimo 80 puntos, sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera el instrumento no valido ni aplicable.

7. VALORACIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

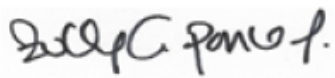
Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los entrevistados puedan contestarlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas de la entrevista es adecuado.	X	
Las preguntas cumplen con la coherencia, relevancia y claridad.	X	

	Evaluación general de la entrevista			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido de la entrevista semiestructurada		X		


Opinión de Aplicabilidad: Aplicable ___ Aplicable después de corregir x No aplicable ___

Lugar y Fecha de la validación: Bogotá, día 12 del mes 04 del 2023.

Firma: 
 Nombres y apellidos: Zully Helena Ponce Palacio
 Documento de identidad: 36.697.842
 Correo electrónico: zullyele@hotmail.com

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este instrumento.



 <p>POLI POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA</p>	<p>Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad Escuela de Estudio de Psicología, Talento Humano y Sociedad Maestría en Gerencia del Talento Humano</p>
	<p>EVALUACION POR JUICIO DE EXPERTOS <i>Evaluación por expertos para una entrevista semiestructurada</i></p>

Respetado experto: Usted ha sido seleccionado para evaluar el instrumento guía de entrevista semiestructurada. La evaluación del instrumento es de gran relevancia para lograr que sea válido y que los resultados obtenidos a partir de éste sean utilizados eficientemente; aportando tanto al área investigativa Bienestar y Calidad de vida laboral como a sus aplicaciones. Agradecemos su valiosa colaboración

1. DATOS GENERALES DEL EXPERTO

Nombre del experto:	Carolina Rodríguez Amaya			
Grado profesional:	Maestría (<input checked="" type="checkbox"/>)	Doctorado (<input type="checkbox"/>)		
Área de Formación académica:	Clinica (<input type="checkbox"/>)	Educativa (<input type="checkbox"/>)	Social (<input type="checkbox"/>)	Organizacional (<input checked="" type="checkbox"/>)
Área de experiencia profesional:	Área organizacional, recursos humanos y docencia			
Institución donde labora:	Politécnico Gran Colombiano			
Tiempo de experiencia profesional:	2 a 4 años (<input type="checkbox"/>)		Más de 5 años (<input checked="" type="checkbox"/>)	
Experiencia en investigación:	6 años			

2. PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN:

a. Validar el contenido de instrumento, por juicio de expertos.

3. DATOS DEL INSTRUMENTO

Autores:	John Fredy Vargas Pineda	Joan Sebastián Salgado Espitia
Línea de profundización:	Psicología, Educación y Cultura	
Sublínea de profundización:	Bienestar y Calidad de Vida Laboral	
Instrumento de evaluación:	Guía de entrevista	
Técnica de recolección:	Entrevista semiestructurada	
Población:	Colaboradores del área de operaciones	

4. SOPORTE TEÓRICO

Categorías	Definición
Retención	La retención del talento consiste en las prácticas realizadas por una organización con el objeto de generar un ambiente laboral que propicie el crecimiento profesional de un trabajador o trabajadora, para que continúe por decisión propia en la empresa. (Endalia, 2022)

Rotación	La rotación de personal mide la relación entre las personas que se incorporan al equipo y los que se marchan, es decir, el porcentaje de altas y bajas en relación al número de empleados en un determinado periodo temporal. (Zabalegui, 2021)
----------	---

5. PRESENTACIÓN DE INSTRUCCIONES PARA EL EXPERTO:

A continuación, a usted le presento el instrumento guía de entrevista semiestructurada. De acuerdo con los siguientes indicadores califique cada uno de los ítems según corresponda.

Categoría	Calificación	Indicador
CLARIDAD La pregunta se comprende fácilmente, es decir, su sintáctica y semántica son adecuadas.	1. No cumple con el Criterio	La pregunta no es clara.
	2. Bajo Nivel	La pregunta requiere bastantes modificaciones o una modificación muy grande en el uso de las palabras de acuerdo con su significado o por la ordenación de las mismas.
	3. Moderado nivel	Se requiere una modificación muy específica de algunos de los términos de la pregunta.
	4. Alto nivel	La pregunta es clara, tiene semántica y sintaxis adecuada.
COHERENCIA La pregunta tiene relación lógica con la dimensión o indicador que está midiendo.	1. Totalmente en desacuerdo (no cumple con el criterio)	La pregunta no tiene relación lógica con la dimensión.
	2. Desacuerdo (bajo nivel de acuerdo)	La pregunta tiene una relación tangencial /lejana con las categorías.
	3. Acuerdo (moderado nivel)	La pregunta tiene una relación moderada con las categorías que se está midiendo.
	4. Totalmente de Acuerdo (alto nivel)	La pregunta se encuentra relacionada con las categorías que está midiendo.
RELEVANCIA La pregunta es esencial o importante, es decir debe ser incluido.	1. No cumple con el criterio	La pregunta puede ser eliminada sin que se vea afectada la medición de las categorías.
	2. Bajo Nivel	La pregunta tiene alguna relevancia, pero otra pregunta puede estar incluyendo lo que mide éste.
	3. Moderado nivel	La pregunta es relativamente importante.
	4. Alto nivel	La pregunta es muy relevante y debe ser incluida

Leer con detenimiento las preguntas y calificar de 1 a 4 su valoración, así como solicitamos brinde sus observaciones que considere pertinente.

1. No cumple con el criterio
2. Bajo Nivel
3. Moderado nivel
4. Alto nivel



6. PREGUNTAS DEL INSTRUMENTO:

Nº	Dimensiones	Preguntas	Claridad	Coherencia	Relevancia	Puntaje	Observaciones/Recomendaciones
1	Clima	¿Qué opina acerca del ambiente laboral dentro de la compañía?	4	4	4	12	
2	Organizacional	¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su equipo de trabajo?	4	4	4	12	
3		¿Cuál es su experiencia con relación a los incentivos otorgados por la empresa?	4	4	4	12	
4	Procesos de Incentivos	¿Considera que su remuneración salarial es adecuada?	3	3	4	10	Es importantes especificar si es adecuada según el perfil y las funciones que realiza ya que las personas casi siempre piensan que no es adecuada. Entonces es importante especificar lo anterior. Los incentivos hacen parte de la remuneración salarial, entonces deben especificar más la pregunta
5	Plan de Carrera	¿Cuál es su opinión acerca del plan carrera de la empresa y como lo calificaría?	3	3	4	10	Cuando dicen: ¿cómo lo calificaría? Esa calificación es cuantitativa o cualitativa? ya que es una pregunta abierta no creo que sea cuantitativa, por lo tanto, es importante mejorar la redacción
6		¿Ha participado en algún proceso de formación otorgado por parte de la empresa?	4	4	4	12	
7	Liderazgo	Dentro de sus propias palabras, ¿cómo calificaría el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?	3	4	4	11	Depende de la población que le vas a colocar la encuesta, vas a tener claridad en el "estilo" de liderazgo ya que no todos saben que estilos de liderazgo hay. Pueden cambiar la pregunta a: Dentro de sus propias palabras, ¿cómo calificaría el liderazgo de su jefe inmediato? O Pueden colocar los tipos de liderazgo entre paréntesis, pero se va a ampliar demasiado Calificar es más cuantitativo, puedes colocar: Dentro de sus propias palabras ¿Cómo describe el liderazgo de su jefe inmediato
8		¿Considera apropiado el estilo de liderazgo de su jefe inmediato?	3	3	3	9	La pregunta 7 y 8 están muy parecidas y pueden no lograr lo que pretenden medir
9	Motivos de Rotación	¿Tiene proyectos de viaje, estudios en el exterior o aspectos similares que puedan afectar su estabilidad dentro de la empresa?	3	4	4	11	Puede ser mejor: ¿En los próximos 3 años (pueden cambiar el tiempo) tienen proyectos de índole personal, laboral o académica que puedan afectar su estabilidad dentro de la empresa?
10		Actualmente, ¿qué motivos le llevarían a contemplar una posible renuncia y por qué?	4	4	4	12	Bien
PUNTAJE TOTAL						111	

Nota: Tener en cuenta que la pregunta es válida cuando se tiene un puntaje mínimo de 8 puntos, y el instrumento es válido cuando el puntaje total es mínimo 80 puntos, sin embargo, un puntaje menor al anterior se considera el instrumento no válido ni aplicable.

7. VALORACIÓN GENERAL DE LA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan:

	Sí	no
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los entrevistados puedan contestarlo adecuadamente.	X	
El número de preguntas de la entrevista es adecuado.	X	
Las preguntas cumplen con la coherencia, relevancia y claridad.	X	

	Evaluación general de la entrevista			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido de la entrevista semiestructurada		X		

Opinión de Aplicabilidad: Aplicable __ Aplicable después de corregir x No aplicable __

Lugar y Fecha de la validación: Bogotá día 10 del mes abril del 2023



Firma: _____

Nombres y apellidos: Carolina Rodríguez Amaya


Documento de identidad: 36303363

Correo electrónico: crodriguezapoligran.edu.co

Muchas gracias por su valiosa contribución a la validación de este instrumento.



Anexo C. Formato Guía de entrevista Semiestructurada – Prueba Piloto

	<p style="text-align: center;">Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad Escuela de Estudio de Psicología, Talento Humano y Sociedad Maestría en Gerencia del Talento Humano</p> <p style="text-align: center;">GUIA ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA</p> <p style="text-align: center;">PRUEBA PILOTO</p> <p style="text-align: center;"><i>Entrevista para colaboradores seleccionados para el estudio de caso</i></p>
---	--

La siguiente guía de entrevista hace parte de un ejercicio investigativo de la Maestría en gerencia del talento humano de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, para el proyecto de investigación, titulado “La retención y la rotación del talento humano en una empresa de servicios de outsourcing”, en donde se busca comprender las percepciones sobre la retención y rotación desde un estudio de caso de los colaboradores de una empresa de outsourcing; a partir del reconocimiento de su práctica en el área de operaciones de la organización.

Se realizará una entrevista semiestructurada que contiene 14 preguntas abiertas en las cuales usted dará su opinión al respecto, en donde se miden las categorías de retención y rotación en diferentes dimensiones (Clima organizacional, procesos de incentivos, plan de carrera, liderazgo y motivos de rotación), cuenta con un tiempo de 45 minutos para responder.

*La información suministrada será solamente con propósitos académicos y manejada con estricta confidencialidad.

Lugar: _____ Fecha: _____ Hora: _____

DATOS DEL ENTREVISTADO	Edad:
	Sexo:
	Nivel de Educación:
	Antigüedad en la empresa:
	Correo electrónico:

Retención y Rotación	
N°	Clima Organizacional
1.	¿Qué opina acerca del ambiente laboral dentro de la compañía?
R:	
2.	¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su equipo de trabajo?
R:	



3.	¿cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en su área y en general, en la empresa?
R:	
4.	¿Cuál es su percepción sobre las relaciones interpersonales que se establecen en su equipo de trabajo y en general, con las personas que trabajan en la empresa?
R:	
Procesos de Incentivos	
5.	¿Cuál es su opinión sobre los incentivos que brinda la empresa a sus empleados?
R:	
6.	En el caso de que haya recibido algún incentivo, comente ¿Cuál fue su percepción sobre el incentivo otorgado?
R:	
7.	¿Cuál es su apreciación sobre su remuneración salarial, teniendo en cuenta sus funciones y cargo?
R:	
Plan de Carrera	
8.	¿Cómo cree usted que el plan de carrera impacta en el crecimiento laboral de los colaboradores de la empresa?
R:	
9.	¿Cuál es su opinión sobre los procesos de formación otorgados por parte de la empresa?
R:	
10.	En el caso de que haya recibido algún proceso de formación brindado por la compañía, comente ¿Cuál fue su experiencia en este proceso?
R:	
Liderazgo	
11.	¿Cuál es su concepto sobre el liderazgo de su jefe inmediato?
R:	
12.	En sus propias palabras, describa si el liderazgo ejercido por su jefe inmediato aporta a mantener un ambiente laboral adecuado y unas relaciones adecuadas entre compañeros.
R:	
Motivos de Rotación	
13.	¿En los próximos años (2 O 3 años) tienen proyectos de índole personal, laboral o académica que puedan afectar su permanencia dentro de la empresa? Explique su respuesta.
R:	
14.	Actualmente, ¿qué motivos le llevarían a contemplar una posible renuncia y por qué?
R:	

VALORACION GENERAL

Por favor, marque con una X la respuesta escogida de entre las opciones que se presentan y hacer las respectivas observaciones, si las hay.

CRITERIOS	SI	NO	OBSERVACIONES
El instrumento contiene instrucciones claras y precisas para que los entrevistados puedan contestarlo adecuadamente.			
Las preguntas cumplen con la coherencia, relevancia y claridad.			
¿Los datos del entrevistado son suficientes?			
¿Hubo preguntas difíciles de responder?			
¿Hubo preguntas ambiguas y confusas?			
¿El tiempo empleado para responder las preguntas de la entrevista es el adecuado?			

	Evaluación general de la entrevista			
	Excelente	Buena	Regular	Deficiente
Validez de contenido de la entrevista semiestructurada				

Muchas gracias por su valiosa contribución para la prueba piloto de este instrumento.



Anexo D. Protocolo de Consentimientos Informados

Consentimiento Informado

Ciudad y fecha: Bogotá D.C.,

Por medio del presente Consentimiento expreso que he sido informado(a) con total claridad respecto al ejercicio investigativo que los estudiantes **John Fredy Vargas Pineda** y **Joan Sebastián Espitia Salgado** de la Maestría en Gerencia del Talento Humano de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano están realizando para su proyecto de investigación formativa, titulado “**La retención y la rotación del talento humano en una empresa de servicios de outsourcing**”, el cual tiene como objetivo principal “**Caracterizar las estrategias retención del talento humano y las causas de rotación del personal en una empresa de servicios de outsourcing**” Me han indicado responder preguntas en una entrevista semiestructurada, lo cual me tomará aproximadamente 45 minutos. Es importante mencionar que me han invitado a participar de manera voluntaria y con conocimiento de la intención y finalidad del proceso. Además, se establece que la información que yo brinde en el desarrollo de esta investigación es confidencial y no será utilizada para ninguna otra finalidad distinta a este ejercicio investigativo sin mi consentimiento.

He sido informado(a) de que puedo realizar preguntas en cualquier momento sobre el proyecto y que puedo tomar la decisión de retirarme u oponerme a la misma, sin que esto tenga afectación para mi persona. Si tengo preguntas sobre este estudio, puedo contactar al estudiante investigador Joan Sebastián Espitia Salgado al celular 314 4691851.


Me brindarán una copia de este consentimiento informado y también puedo solicitar información sobre los resultados de la investigación cuando se encuentre culminada.

Correo Electrónico Personal: _____



Consentimiento Informado			
Por medio del presente Consentimiento expreso que he sido informado(a) con total claridad respecto al ejercicio investigativo que los estudiantes John Fredy Vargas Pineda...			
ID	Hora de inicio		Correo electrónico2
1	19/05/2023	Acepto	Lcalderin@leangroup.com
2	19/05/2023	Acepto	angelavm731@gmail.com
3	19/05/2023	Acepto	maiusi97@hotmail.com
4	19/05/2023	Acepto	viviana.valencia.589@outlook.es
5	26/05/2023	Acepto	yarzia@leanstaffing.com
6	26/05/2023	Acepto	riimenez@leangroup.com
7	26/05/2023	Acepto	mrueda427@unab.Edu.CO
8	26/05/2023	Acepto	munozbonilladaniela@gmail.com
9	26/05/2023	Acepto	SandraLuna_05@hotmail.com
10	2/06/2023	Acepto	pachecoic98@gmail.com
11	2/06/2023	Acepto	gmcaxito.88@gmail.com
12	2/06/2023	Acepto	juliocmola25@hotmail.com
13	2/06/2023	Acepto	sanabria.ang@gmail.com
14	9/06/2023	Acepto	rajunilo04@hotmail.com
15	9/06/2023	Acepto	veison9821@gmail.com
16	9/06/2023	Acepto	andresfelipe_9212@hotmail.com
17	9/06/2023	Acepto	jguerrero.20021@gmail.com
18	21/06/2023	Acepto	yersonfuhrer@hotmail.com
19	21/06/2023	Acepto	danielmurcialeal1991@outlook.es
20	21/06/2023	Acepto	e5051mase@hotmail.com
21	5/07/2023	Acepto	lchoc@leangroup.com
22	5/07/2023	Acepto	luislapeira929@gmail.com
23	5/07/2023	Acepto	dmurcia@leangroup.com
24	5/07/2023	Acepto	drrivera@leangroup.com
25	5/07/2023	Acepto	Vroblesa@leangroup.com

Anexo E. Guía de entrevista

 <p>POLI POLITÉCNICO GRANCOLOMBIANO INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA</p>	<p>Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad Escuela de Estudio de Psicología, Talento Humano y Sociedad Maestría en Gerencia del Talento Humano</p> <p>ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA <i>Entrevista para colaboradores seleccionados para el estudio de caso</i></p>
---	--

La siguiente guía de entrevista hace parte de un ejercicio investigativo de la Maestría en gerencia del talento humano de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, para el proyecto de investigación, titulado “La retención y la rotación del talento humano en una empresa de servicios de outsourcing”, en donde se busca comprender las percepciones sobre la retención y rotación desde un estudio de caso de un personal de colaboradores de una empresa de outsourcing; a partir del reconocimiento de su práctica en el área de operaciones de la organización.

Se realizará una entrevista semiestructurada que contiene 14 preguntas abiertas en las cuales usted dará su opinión al respecto, en donde se miden las categorías de retención y rotación en diferentes dimensiones (Clima organizacional, procesos de incentivos, plan de carrera, liderazgo y motivos de rotación), cuenta con un tiempo de 45 minutos para responder.

*La información suministrada será solamente con propósitos académicos y manejada con estricta confidencialidad.

Lugar: _____

Fecha: _____

DATOS DEL ENTREVISTADO	Edad: 18 a 25 años () 26 a 35 años () 36 a 50 años () 50 años en adelante ()
	Sexo: Masculino () Femenino ()
	Nivel de Educación: Técnico () Tecnólogo () Profesional () Postgrado ()
	Antigüedad en la empresa: 6 meses a 12 meses () 13 meses a 36 meses () 37 meses a 72 m () 73 meses a 120 meses () 120 meses en adelante ()
	Correo electrónico:
Retención y Rotación	
Nº	
	Clima Organizacional
1.	¿Qué opina acerca del ambiente laboral dentro de la compañía?
R:	
2.	¿Cómo es el ambiente laboral dentro de su equipo de trabajo?
R:	
3.	¿cuál es su opinión sobre los canales de comunicación en su área y en general, en la empresa?
R:	

4.	¿Cuál es su percepción sobre las relaciones interpersonales que se establecen con los colaboradores y jefes de otras áreas que trabajan en la empresa?
R:	
	Procesos de Incentivos
5.	¿Cuál es su opinión sobre los incentivos que brinda la empresa a sus empleados?
R:	
6.	En el caso de que haya recibido algún incentivo, comente ¿Cuál fue su percepción sobre el incentivo otorgado?
R:	
7.	¿Cuál es su apreciación sobre su remuneración salarial, teniendo en cuenta sus funciones y cargo?
R:	
	Plan de Carrera
8.	¿Cómo cree usted que el plan de carrera impacta en el crecimiento laboral de los colaboradores de la empresa?
R:	
9.	¿Cuál es su opinión sobre los procesos de formación otorgados por parte de la empresa?
R:	
10.	En el caso de que haya recibido algún proceso de formación brindado por la compañía, comente ¿Cuál fue su experiencia en este proceso?
R:	
	Liderazgo
11.	¿Cuál es su concepto sobre el liderazgo de su jefe inmediato?
R:	
12.	En sus propias palabras, describa si el liderazgo ejercido por su jefe inmediato aporta a mantener un ambiente laboral adecuado y unas relaciones adecuadas entre compañeros.
R:	
	Motivos de Rotación
13.	¿En los próximos años (2 0 3 años) tienen proyectos de índole personal, laboral o académica que puedan afectar su permanencia dentro de la empresa? Explique su respuesta.
R:	
14.	Actualmente, ¿qué motivos le llevarían a contemplar una posible renuncia y por qué?
R:	

Muchas gracias por su valiosa contribución para el desarrollo de este instrumento.