

**Como Afecta el Clima Laboral en la Rotación de la Empresa Tacmo
SAS**

Informe Final Estudio de Caso

Guzmán Leandro Criado Bacca
Isabel Cristina González Gutiérrez
Krystell Nataly Villa Maya
Jose Encisar Rodríguez Villanueva
Brigit Liceth Torres Obregón

Yohanna Milena Rueda Mahecha
Fonoaudióloga, especialista en Administración en Salud Ocupacional, Magíster en
Educación
Director del Proyecto

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Especialización en Gerencia de la Seguridad y Salud en el Trabajo
Colombia, febrero de 2024

Tabla de Contenido

Resumen.....	6
Introducción	8
1. Objetivos.....	9
1.1. Objetivo General	9
1.2. Objetivos Específicos.....	9
1. Marco Referencial.....	10
1.1. Marco Teórico.....	10
1.2. Marco Empírico.....	13
2. Marco Metodológico.....	15
2.1. Diseño de Investigación del Estudio de Caso.....	15
2.2. Población Objeto.....	16
2.3. Técnicas de Recolección de la Información	17
2.4. Técnicas de Análisis de la Información.....	19
3. Resultados	21
3.1. Nivel de Rotación Presentado en la Empresa Tacmo SAS en el año 2023.....	21
3.2. Determinar la influencia de la motivación con relación al ambiente laboral y el aumento del nivel de rotación del personal en la empresa Tacmo S.A.S	22
3.3. Diseñar un plan de mejora que mitigue el índice de rotación de la empresa Tamo S.A.S .	28
3.3.1. Plan de Mejora.....	31
4. Conclusiones.....	33
5. Recomendaciones.....	34
Referencias	36
Apéndices	41

Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Descripción desarrollo de Objetivos</i>	20
Tabla 2 <i>Propuesta de Mejora</i>	32

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Indicador de rotación</i>	21
Figura 2 <i>Antigüedad de trabajadores en la compañía</i>	21
Figura 3 <i>Percepción del ambiente laboral</i>	23
Figura 4 <i>Colaboración de trabajadores de otras áreas</i>	23
Figura 5 <i>Satisfacción con el trabajo en la empresa</i>	24
Figura 6 <i>Satisfacción con la organización del trabajo que se tiene</i>	24
Figura 7 <i>Satisfacción con el trabajo que se hace</i>	25
Figura 8 <i>Hechos de la vida laboral que le han causado insatisfacción</i>	25
Figura 9 <i>Factores de riesgo psicosocial</i>	27
Figura 10 <i>Resultados Dimensiones Extralaborales Evaluadas</i>	28
Figura 11 <i>Causas de la rotación de personal</i>	29
Figura 12 <i>Reconocimiento que se obtiene por el trabajo bien hecho</i>	30
Figura 13 <i>Responsabilidad que se le ha asignado</i>	30

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Batería de riesgo psicosocial</i>	41
Apéndice B <i>Encuesta de clima laboral</i>	41
Apéndice C <i>Encuesta semiestructurada</i>	41
Apéndice D <i>NTP: 313 Satisfacción laboral: encuesta de evaluación</i>	42
Apéndice E <i>NTP: 394 Satisfacción laboral: escala general de satisfacción</i>	43

Resumen

Dado el alto nivel de rotación en la empresa Tacmo SAS, es preciso realizar un estudio de caso de tipo descriptivo, que tiene como objetivo analizar la incidencia del clima laboral en la rotación de personal, determinando la influencia de la motivación con relación al ambiente laboral y el índice de fluctuación, para diseñar un plan de mejora que disminuya de una manera significativa dicha cifra. Para ello se acudió al enfoque mixto mediante la aplicación de cuestionarios que arrojan datos precisos. Los resultados indican que el nivel de rotación de Tacmo SAS es bastante alto y equivale al 60%, sin embargo, y con base a los datos arrojados, la satisfacción y clima laboral no constituyen los principales motivos por los que el personal de Tacmo SAS deja con constancia su puesto de trabajo, pues las causas se basan en el proceso de selección de personal, la falta de inducción, entrenamiento, capacitación e inconformidad con los resultados laborales. Por lo tanto, se propone un plan de mejora que enfatice en reestructurar los aspectos antes mencionados. Se concluye entonces que el clima laboral ha tenido una baja incidencia en la rotación de la organización en mención.

Palabras Claves: Clima laboral, rotación de personal, satisfacción laboral, Tacmo SAS.

Abstract

Given the high level of turnover in the Tacmo SAS company, it is necessary to carry out a descriptive case study, which aims to analyze the impact of the work environment on staff turnover, determining the influence of motivation in relation to the work environment and the fluctuation index, to design an improvement plan that significantly reduces said figure. To achieve this, the mixed approach was used through the application of questionnaires that provide precise data. The results indicate that the level of turnover at Tacmo SAS is quite high and is equivalent to 60%, however, and based on the data provided, satisfaction and work environment do not constitute the main reasons why Tacmo SAS personnel leave. with consistency in their job, since the causes are based on the personnel selection process, the lack of induction, training, and dissatisfaction with work results. Therefore, an improvement plan is proposed that emphasizes restructuring the aforementioned aspects. It is then concluded that the work environment has had a low impact on the rotation of the organization in question.

Keywords: Work environment, personnel rotation, job satisfaction, Tacmo SAS.

Introducción

Actualmente, las empresas dan gran importancia a la satisfacción de sus empleados y se preocupan altamente por cuidar el ambiente laboral, por lo tanto, es necesario conservar un buen clima al interior de la organización y una retención y fidelización del personal mucho mayor dentro de su planeación estratégica, generando así un mejor desempeño para el cumplimiento de las metas y el aumento de la productividad que esto genera. Pues tal como refieren Chagray et al., (2020) el ambiente existente entre los miembros de una empresa establece el clima organizacional, el cual tiene que ver con estados emocionales como consecuencia de la percepción de los trabajadores sobre los diferentes aspectos dentro de esta, por lo que el clima organizacional se refleja en el comportamiento y desempeño del recurso humano.

Este estudio de caso tiene como objetivo principal analizar la satisfacción de los colaboradores plasmada en la evaluación del clima laboral y la relación con el índice de rotación de la compañía Tacmo SAS, empresa de transporte de carga a nivel nacional, almacenamiento y logística, que cuenta con un promedio de 185 colaboradores.

Así las cosas, determinar la satisfacción del personal de la empresa con relación a su rotación es la necesidad que conduce al planteamiento de la siguiente pregunta de investigación: ¿Cómo incide el clima laboral en la rotación de personal de la empresa Tacmo SAS?

Con relación a lo anterior, y como lo manifiestan Zaballa et al., (2021) las empresas deben contemplar dentro de sus estrategias de gestión de capital humano y del conocimiento, acciones que permitan estudiar y predecir las causas y efectos de la rotación laboral, para de ese modo generar información pertinente, concreta, confiable, oportuna y accesible que favorezca la acertada toma de decisiones.

Para alcanzar el horizonte propuesto, se acude al enfoque mixto, ya que se utilizan

herramientas como entrevistas, encuestas de clima laboral, encuesta de satisfacción laboral e informe de riesgo psicosocial, con las que se busca recolectar y analizar cuáles serían los factores de riesgos que están incidiendo en los colaboradores para que decidan retirarse de la compañía.

Además, se busca que la empresa adopte acciones en forma continua y permanente, que tiendan a impactar aquellos aspectos presentes en los ambientes de trabajo que se identifiquen en este estudio, y que permitan la disminución de probabilidades de su aparición que impactan en el ausentismo, la deserción y rotación de los empleados. Es importante aquí resaltar que el ambiente laboral es determinante, y así lo ratifica el Ministerio de Transporte (2024) en el plan estratégico de talento humano, mostrando que la percepción general del clima laboral en empresas del sector transporte para la vigencia fue de un 73% global.

En concordancia, cabe resaltar que este trabajo guarda un alto grado de importancia, dado a que aborda un tema determinante en las organizaciones y muy relevante para Tacmo SAS, especialmente porque el comportamiento del clima laboral y la rotación de personal incide de manera significativa en los procesos, en los resultados y por tanto en la rentabilidad. Del mismo modo, es importante para los actores principales que han emprendido este proceso de investigación, porque aporta y fortalece conocimientos, principalmente en los temas aquí tratados y en la seguridad y salud en el trabajo. Es aportante para la academia porque sirve de insumo para fortalecer futuras tesis.

1. Objetivos

1.1. Objetivo General

Analizar la incidencia que ha tenido el clima laboral en la rotación de la empresa Tacmo SAS, periodo 2023.

1.2. Objetivos Específicos

- Identificar el nivel de rotación anual presentado en la empresa Tacmo SAS
- Determinar la influencia de la motivación con relación al ambiente laboral y el

aumento del nivel de rotación del personal en la empresa Tacmo S.A.S

- Diseñar un plan de mejora que mitigue el índice de rotación de la empresa Tamo S.A.S

1. Marco Referencial

1.1. Marco Teórico

Se presenta un panorama general de la calidad de vida laboral desde un enfoque de la teoría del comportamiento organizacional, efectuando una revisión de la literatura, y se evidencia la necesidad de continuar estudiando el fenómeno que permite la elaboración de documentos científicos que investigan en este tipo de contexto, se espera que este documento aporte una base documental para realizar investigaciones con diferentes metodologías y métodos para lograr una mayor comprensión y aportes al estudio del clima laboral de las organizaciones (Aguilar-Hernández et al., 2023).

Así entonces, y a fin de construir el enfoque de este estudio, se plasman teorías que soportan científica y académicamente el proceso de investigación. Para ello es importante considerar la pertinencia del análisis del clima laboral en el que la empresa TACMO S.A.S desarrolla su objeto misional, que obedece a logística, transporte y almacenamiento, el cual se basa en factores como la motivación, el liderazgo y la complacencia con las que se ejecutan las actividades.

En primera instancia, es preciso hacer referencia al clima laboral como categoría relevante dentro de este escrito, el cual puede incluir factores como la disposición del espacio de trabajo, el nivel de apoyo de la dirección y de los compañeros para con demás funcionarios, pues los trabajadores se sienten mucho más motivados, seguros y apreciados en un entorno laboral sano y positivo, teniendo en cuenta que la productividad, lealtad y satisfacción en los puestos de trabajo pueden incrementar como resultado (Franco y Vasconez, 2023)

Así mismo, Franco y Vasquez (2023) afirman que un ambiente laboral propicio y positivo se ve reflejado en la productividad y eficaz uso de recursos, mientras que uno desfavorable puede conducir al ausentismo, retrasos, generación de conflictos y en un bajo desempeño de labores. En este mismo sentido, Penachi (2019) sustenta que un clima laboral favorable y adecuado conlleva a la consecución de los objetivos propuestos y mejora la calidad del servicio, contrario a ello, lo hostil no contribuye con la optimización de la gestión y dificulta lograr las metas planteadas.

Y es que muchos autores coinciden en que el hecho de no alcanzar las metas, el hecho de sentirse insatisfecho, el no encontrar motivación y no gozar de un clima laboral favorable contribuye en gran medida a la deserción de los puestos de trabajo. Al respecto, Lima et al., (2020) sustentan que la rotación del personal no constituye una causa sino un efecto, pues es consecuencia de fenómenos específicos, situados en el interior o exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Pero es que, además, el alto índice de rotación del personal es poco favorable para las organizaciones, especialmente en términos de costos. Por ejemplo, Caldera et al, (2019) afirman que la rotación de personal impacta directamente a las organizaciones, especialmente en el ámbito financiero, por lo tanto, en la actualidad se guarda gran relevancia en que éstas tengan bajo control y estén más atentos a la fluctuación del recurso humano, para que puedan tomar las medidas necesarias para mantener su operatividad y buen desempeño. Dichos costos varían en función del cargo del trabajador que rota. Adicional a ello, se derrocha el conocimiento del empleado, sus contactos, sus referencias, y del mismo modo se debe invertir nuevamente en los diferentes procesos de búsqueda, selección, inducción, entrenamiento y capacitación del personal nuevo (Westfalia, 2020).

Con base a los registros históricos, las condiciones laborales de la humanidad, hasta la primera o segunda década del siglo XX, fueron altamente inconsistentes, y así mismo, las

condiciones de seguridad laboral eran mínimas, no existían sistemas de atención médica adecuados, había muy poca o ninguna reglamentación al respecto, no había ministerios de trabajo o de protección social, las herramientas de trabajo eran aún muy rudimentarias, por lo que los accidentes eran muy frecuentes (Gómez, 2010).

Con el surgimiento de corrientes del pensamiento administrativo, como la Teoría de las Relaciones Humanas que basan sus estudios en la importancia de las personas en una organización, es cuando el concepto de calidad de vida laboral se empieza a construir y a dimensionar en términos de importancia (Cruz Velazco, 2018). Desde entonces se puede apreciar un movimiento que busca humanizar las condiciones del trabajo (Castro et al., 2018). Sin embargo, la definición de calidad de vida laboral carece de consenso y se traduce dentro de las dinámicas del comportamiento humano como un constructo en constante elaboración y perfeccionamiento (Corrêa et al., 2013).

El término de calidad de vida laboral surge como producto de la evolución conceptual de la definición de calidad de vida, que se relaciona con aspectos como las condiciones de vida, la felicidad y el bienestar, que se originan como resultado de un estado mental de satisfacción (Baltazar et al., 2007). La calidad de vida es un concepto subjetivo que depende de la percepción que tienen las personas acerca de su vida como el estado de bienestar físico, emocional, social y espiritual, también de sus propios valores y creencias, su contexto cultural e historia personal en el sentido de sentirse satisfechos con sus propias expectativas y proyectos (Espinosa & Morris, 2002)

De acuerdo con Baltazar et al., (2007), la acepción de calidad de la vida laboral es un concepto multidimensional basado en la satisfacción personal y social, mediante el empleo como medio para resguardar la economía y la salud, que contempla el soporte institucional, seguridad, integración al puesto de trabajo, satisfacción y bienestar, desarrollo personal y administración del tiempo libre.

1.2. Marco Empírico.

Con el propósito de comprender mayormente el porqué de este estudio, es preciso realizar un análisis bibliográfico que permita el flujo lógico de los conceptos, opiniones e ideas, así como el estado del conocimiento sobre el tema abordado a nivel internacional, nacional y local.

En este orden de ideas, es preciso sustentar los aspectos más importantes del artículo titulado “Rotación de Personal y Clima Organizacional en la Empresa Eléctrica de Distribución del Cantón Milagro” realizada por Márquez., et al (2021) en Ecuador, el cual tiene como propósito principal realizar un análisis de la relación entre la rotación de personal y clima organizacional en la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad - Unidad de Negocio Milagro, y para ello se acudió al enfoque cualitativo de tipo descriptivo-correlacional, logrando como resultado la corroboración de que hay una incidencia de la rotación del personal con el clima organizacional, por cuanto se concluye que dicho estudio demuestra la correlación positiva considerable entre estos dos temas.

En este mismo sentido, a nivel internacional también se identificó la tesis titulada “Relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa Retail, Lima 2019” ejecutada por Westfalia (2020), la cual tiene como objetivo determinar la relación existente entre la rotación de personal y el impacto en el clima laboral de la empresa, para ello se empleó el método cuantitativo bajo un diseño descriptivo correlacional, acudiendo a la encuesta como técnica de recolección, a partir de lo cual se obtuvo como resultado la existencia de un nivel medio o moderado de clima organizacional y de satisfacción laboral en los empleados de dicha empresa.

Luego de realizar el rastreo bibliográfico, se ha notado que en el ámbito nacional y local existe un vacío del conocimiento del clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal, sin embargo, se han encontrado estudios que, aunque tratan estos dos temas por

separado, exponen de cierto modo la relación entre ellos.

Así las cosas, se encontró la tesis nominada “Cómo Influye la Satisfacción Laboral en la Rotación de Personal en un Call Center en la Ciudad de Barranquilla”, ejecutado por Jaramillo y Hernández (2023), la cual tiene como objetivo analizar la influencia de la satisfacción laboral en la rotación de personal en dicha empresa, lo anterior bajo el corte cuantitativo y método deductivo, aplicando así como instrumento la evaluación de satisfacción laboral, lo cual arrojó como resultados que, factores como la estabilidad laboral, la carencia de un plan de carrera claro y la retroalimentación insuficiente surgen como aspectos problemáticos.

Por su parte, Wilches (2018), realizó el estudio “Clima Organizacional y Satisfacción Laboral del trabajador en La empresa Minería Texas Colombia”, cuyo objetivo radica en identificar la manera en que el clima organizacional incide en la satisfacción laboral de los empleados de la empresa Texas Colombia, para ello se aplicó el enfoque mixto acudiendo así a técnicas cualitativas y cuantitativas, a partir de lo cual se obtuvo como resultado en términos generales que el clima laboral busca analizar fenómenos que ocurren globalmente en una organización, generando una perspectiva de la atmosfera de la empresa.

A nivel local, se encontró la investigación titulada “Satisfacción personal y decisión de rotación voluntaria por parte de los empleados de un Call Center de Medellín” realizado por Quiceno (2022), cuyo objetivo es caracterizar las variables organizaciones asociadas con los índices de rotación de personal, y de ese modo determinar los factores que inciden en la fluctuación de empleados del Call Center de Medellín, lo anterior bajo el enfoque mixto y también de tipo aplicada a plan de mejora, arrojando como resultado que aquellos aspectos motivacionales tienen mayor grado de insatisfacción en la fuerza laboral, conllevando a un alto interés de rotación.

2. Marco Metodológico

2.1. Diseño de Investigación del Estudio de Caso

Esta investigación es un estudio de caso de tipo descriptivo bajo el enfoque mixto, toda vez que se conoce de primera mano la realidad estudiada, se consigue una perspectiva general del contexto y percepción de los sujetos desde su entorno natural. Es decir, que se puede abarcar parte de la realidad, descubrir todas aquellas cualidades posibles y obtener un entendimiento profundo sobre el tema (Mendoza, 2006). Por otro lado, se acude a la medición numérica y análisis estadísticos para determinar patrones comportamentales.

La investigación descriptiva tiene como propósito describir algunas características esenciales de conjuntos homogéneos de fenómenos, acudiendo al uso de criterios sistemáticos que permiten establecer la estructura o el comportamiento de las problemáticas estudiadas, suministrando información sistemática y comparable con la de otras fuentes (Guevara et al, 2020).

Dado a que se hace una evaluación sucesiva respecto a la conducta de un caso único como lo es la incidencia del clima organizacional en la rotación de personal en la empresa Tacmo SAS, y se evalúan a partir de allí los cambios presentados a lo largo de un tiempo determinado para describir la problemática y determinar si en efecto esta primera variable incide en la fluctuación del personal, se establece que el diseño de este es único, pues tal como refiere Midgley, 2006 (Como se citó en Stoppiello, 2019) la investigación de caso único se enfoca en el estudio específico de una instancia o evento, bien sea en un individuo, grupo, comunidad o sociedad, con el objetivo de entender de manera profunda el estado actual de las cosas.

Tacmo SAS es una empresa colombiana que ofrece soluciones logísticas innovadoras en el transporte terrestre nacional de carga seca y almacenamiento, con sedes en los municipios de Itagüí Antioquia, Guarne Antioquia y ciudades como Buenaventura,

Barranquilla y Cartagena. En cuanto al entorno cultural, los trabajadores que ejercen en la empresa en su gran mayoría son de creencia religiosa católica, personas con nivel educativo técnicos, tecnólogos y profesionales, con nivel socio económico medio en promedio.

Adicionalmente, Tacmo SAS ofrece servicio de transporte urbano y regional, mediante la distribución de mercancía en las principales ciudades del país. Así como también transporte de carga masiva, transporte semi-masivo y transporte de productos alimenticios.

En cuanto al entorno social de Tacmo SAS se puede hacer referencia específica a la sede de Itagüí Antioquia, en la cual el personal es en su totalidad mayor de 18 años, radicados entre el área metropolitana de Medellín, pertenecientes a tipos de familia biparental, reconstruidas o compuestas y familias monoparentales.

2.2. Población Objeto

La población corresponde al conjunto de personas o de objetos de los que se busca conocer algo en una investigación. (López, 2004). En este sentido, la población objeto de estudio corresponde a 185 personas entre hombres y mujeres, con edades desde los 19 a 55 años, algunos ex - empleados de la empresa Tacmo SAS que finalizaron sus contratos por voluntad propia en el periodo 2023, así como personas que aún laboran en la organización.

De acuerdo con la población, se acudió al método de muestreo probabilístico para obtener la muestra, el cual permite conocer la probabilidad que cada individuo a estudio tiene de ser incluido en la muestra” (Otzen y Manterola, 2017, p.228). Así las cosas, y a través de una selección al azar se aplicó la siguiente Formula:

$$n = \frac{N(Z)^2 * p * q}{(N - 1) * (E)^2 + (Z)^2 * p * q}$$

Dónde:

n = Muestra

N = Población dada en el estudio = 185 Z_c = Nivel de Confianza = 95% = 1,96

p = Proporción de aceptación = 50% = 0.5

q = Proporción de rechazo = 50% = 0.5 E = Margen de error = 5% = 0.05

$$n = \frac{185(1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(185 - 1) * (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{177,674}{1,4204}$$

$$n=125.087299352 \quad n= 125$$

Así las cosas, los instrumentos de recolección de la información se aplicaron a 125 personas, correspondiente al 68% de la población. Estas se definen como la población muestra a intervenir.

2.3. Técnicas de Recolección de la Información

La recolección de la información en el proceso de la investigación es de gran relevancia, toda vez que a través de este último se recaban datos confiables y ricos en información para realizar un fructífero análisis estadístico, que en últimas conduce a la toma de decisiones basadas en datos para los resultados de la investigación, para ello es menester seleccionar técnicas propicias que favorezcan la recolección y que sean acordes a los criterios del tipo de estudio y enfoque metodológico abordado, pues su elección apropiada es determinante y crucial para resguardar la veracidad, calidad e integridad del estudio, sin importar el tema indagado o el método adoptado para establecer los datos cualitativos y cuantitativos.

En este orden de ideas, y considerando que se abordó un enfoque metodológico mixto,

las técnicas de recolección de la información, bajo las cuales se recopilaron los datos que han conducido a determinar si en efecto el clima laboral incide en la rotación de personal en la empresa, corresponden a una entrevista semiestructurada que consta de preguntas abiertas, aplicada a 5 actores intervenidos, la cual permitió el acceso a la perspectiva del entrevistado e identificar de ese modo las interpretaciones, las percepciones e incluso los sentimientos respecto al tema que se aborda. La ventaja de esta técnica radica en que, aunque haya un tema y un conjunto de preguntas, no hay en sí un orden ni una redacción o estructura exacta, sin embargo, puede resultar más complejo cotejar las respuestas, dado a que no se sigue una guía estrictamente completa.

Se realizaron un total 5 encuestas que facilitaron la consecución de los objetivos, tales como:

- Encuesta de Clima Laboral: pues a través de este instrumento se puede realizar un diagnóstico de la empresa y al mismo tiempo identificar aspectos importantes como el índice de rotación y o deserción, así como la calidad del trabajo de los funcionarios.
- NTP 213: Satisfacción laboral, encuesta de evaluación: cuestionario que permite apreciar la forma en que el personal de una organización siente y valora los diferentes elementos de su trabajo, bien sean intrínsecos o extrínsecos al mismo. (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 1998).
- NTP 394: Satisfacción laboral, escala general de satisfacción: corresponde a un cuestionario que operacionaliza el constructo de satisfacción laboral, mostrando la experiencia de los empleados de un trabajo remunerado, además recaba la respuesta efectiva respecto al contenido del mismo trabajo. (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 1999).
- Batería de Riesgo Psicosocial, la cual es suministrada por Tacmo SA como insumo relevante para alzar los objetivos propuestos. Esta comprende distintas

aproximaciones del estrés laboral, como lo es el modelo demanda-control y desequilibrio, esfuerzo-recompensa entre otros como el modelo integrador del estrés laboral, para así plantear un modelo sistémico condensando el conjunto de factores en el individuo, el trabajo y el entorno. (Albarran, etal, 2018).

A través de las encuestas se pueden obtener datos de una manera ágil y eficaz, así como también determinar el origen de problemáticas y lograr una comprensión más exacta y ecuánime de la situación que se busca solucionar, pues a veces el inconveniente presentado para dar solución a los sucesos emana de la inexactitud de las empresas para discernirlo.

2.4. Técnicas de Análisis de la Información

Para procesar la información recabada en las entrevistas se acudió a el análisis semántico de textos, el cual se basa en comprender el significado del lenguaje y la relación que este tiene con el mundo (Calton, 2023). Es una técnica que se aplica en muchos campos, desde la semántica hasta la inteligencia artificial, para extraer información valiosa de texto y lenguaje natural. Esta permite procesar el lenguaje natural, mediante el estudio del lenguaje de las palabras, textos u oraciones, para descifrar así la intención de estas. Por su parte, para el análisis de los cuestionarios se acudirá a la visualización de datos, es decir, se organizará y representará de manera gráfica los datos arrojados.

Mediante el análisis semántico de textos, se pudo extraer el significado del texto de las entrevistas realizadas, ya que es un elemento decisivo en el procesamiento del lenguaje natural. No obstante, su obstáculo puede ser que la información más que exacta es deducida.

Representar la información a través de la tabulación consiste en mostrar los datos estadísticos mediante gráficos o tablas, a fin de que su lectura, comprensión, análisis e interpretación sea más comprensible, y de ese modo poder establecer relaciones entre las variables, comparaciones y llegar a conclusiones y resultados veraces. Sin embargo, su punto desfavorable es que es susceptible de errores al momento del traspaso de la información, por

lo que requiere de una gran dedicación y concentración.

Tabla 1.

Descripción desarrollo de Objetivos

Titulo	Objetivo		Actividades	Resultado
	Objetivo General:	Objetivos Específicos		
Analizar la incidencia que ha tenido el clima laboral en la rotación de la empresa Tacmo SAS, periodo 2023.		Objetivo específico 1 Identificar el nivel de rotación mensual presentado en la empresa Tacmo SAS	Actividad 1. Calcular el índice de Rotación Actividad 2. Identificar antigüedad de empleados y relacionar según nivel de rotación	Se emplea fórmula para calcular el índice Se aplica cuestionario de encuesta
		Objetivo específico 2 Identificar la influencia de la motivación con relación al ambiente laboral y el aumento del nivel de rotación del personal en la empresa Tacmo S.A.S	Actividad 1. Identificar Satisfacción laboral según encuesta Actividad 2. Identificar factores de riesgo psicosocial Aplicar encuestas de satisfacción laboral	Se aplica cuestionario de encuesta
		Objetivo específico 3 Diseñar un plan de mejora que mitigue el índice de rotación de la empresa Tamo S.A.S	Actividad 1. A partir del análisis de las Herramientas diseñar plan de mejora	Se aplica cuestionario entrevista semiestructurada

Nota. Desarrollo de objetivos

3. Resultados

3.1. Nivel de Rotación Presentado en la Empresa Tacmo SAS en el año 2023

El índice de rotación de personal es un factor determinante en las empresas, que mide la diferencia entre la cantidad de empleados que ingresan a una organización y el número de personas que dejan sus puestos en un tiempo de referencia específico. Para identificar el nivel de rotación de personal de la empresa Tacmo SAS se aplicó la siguiente fórmula,

Figura 1

Indicador de rotación

$$\text{Ratio de Rotación} = \frac{\text{Rotación neta}}{\text{N}^\circ \text{ Empleados}}$$

$$\frac{E+S}{2} \times 100$$

$$\frac{E_i+E_f}{2}$$

Nota. Tomado de Tacmo SAS

Dónde:

Rotación neta = 107 Número de empleados = 185

Promedio de empleados = 177

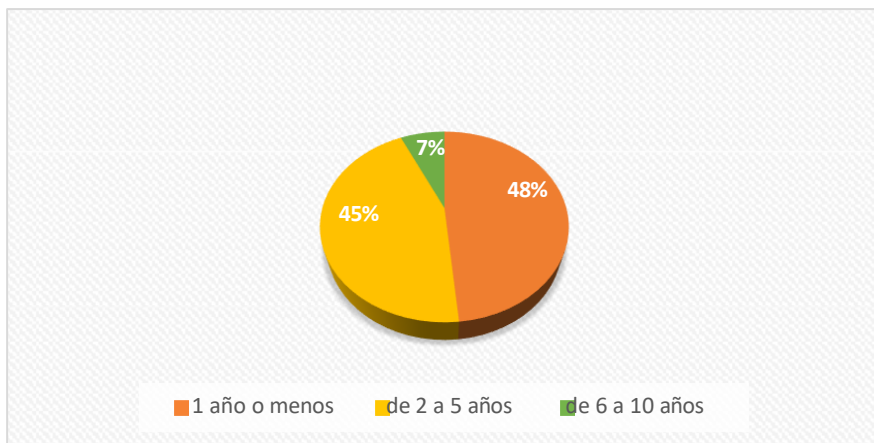
Ratio de Rotación =

$$\frac{107}{177} * 100 = 60.45$$

Partiendo de los resultados arrojados con antelación, se define que la empresa Tacmo SAS para el año 2023 tuvo una rotación de 60%.

Figura 2

Antigüedad de trabajadores en la compañía



Nota: Tomado de Tacmo SAS (2023)

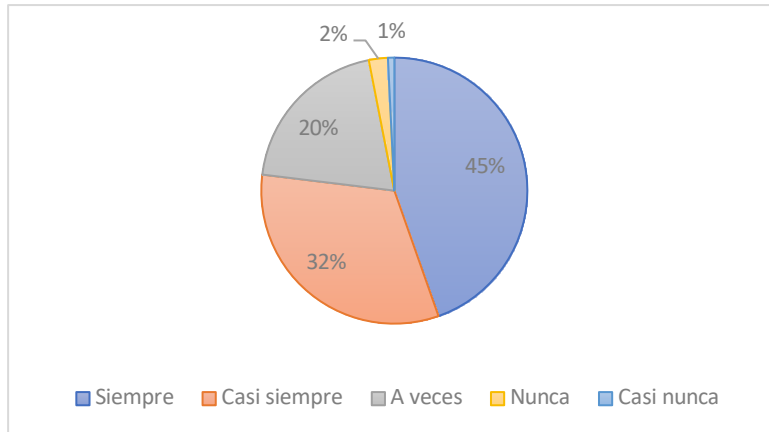
Con relación a lo anterior, es importante tomar en consideración el tiempo de antigüedad de los trabajadores de la empresa para el año 2023. Para ello se puede evidenciar en el gráfico que el 48% de las personas encuestadas tenían poco tiempo incorporados a Tacmo, mientras que el 7% tenían entre 6 y 10 años, datos que ratifican el alto nivel de rotación.

3.2. Determinar la influencia de la motivación con relación al ambiente laboral y el aumento del nivel de rotación del personal en la empresa Tacmo S.A.S

Para identificar la influencia de la motivación respecto al ambiente laboral, y con ello identificar su relación con el incremento en el nivel de rotación de la empresa, es preciso recurrir a herramientas que arrojen datos precisos y con altos porcentajes de probabilidad, para ello se acude inicialmente al análisis de resultados del cuestionario clima laboral, factores de riesgo psicosocial, ejecutados por la empresa Tacmo SAS, y encuesta de satisfacción laboral aplicada al universo propuesto, a través de los cuales se identifica y extrae un diagnóstico a partir de resultados asociados a las condiciones propias del trabajo, de la empresa y del entorno dentro de esta, así como las condiciones que conforman el entorno familiar y socioeconómico de los trabajadores.

Figura 3

Percepción del ambiente laboral

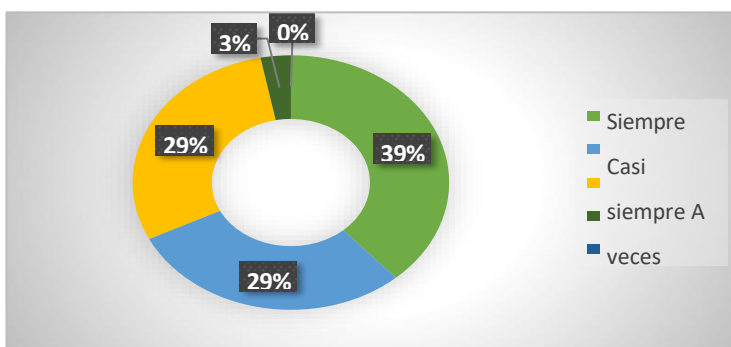


Nota: Tomado de Tacmo SAS (2023)

Tal como revela el gráfico anterior, el 45% de los trabajadores encuestados, consideran que existe un buen ambiente laboral al interior de la organización, mientras que 32% coincide en que casi siempre existe la presencia de este, lo cual indica que el clima laboral en la entidad no es la principal causa de los niveles de rotación del personal.

Figura 4

Colaboración de trabajadores de otras áreas



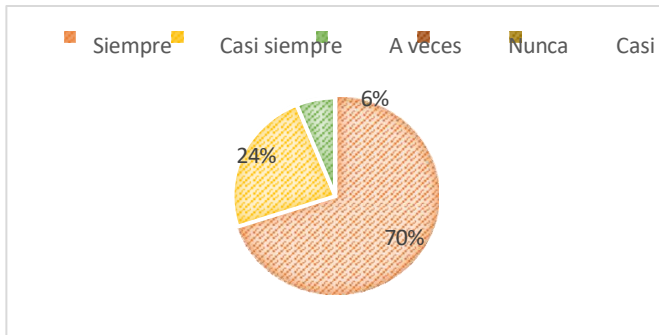
Nota: Tomado de Tacmo SAS (2023)

Recibir el apoyo de los compañeros de trabajo, incluso cuando son de áreas distintas, permite que haya mayor productividad, aumento de la creatividad e incremento de la satisfacción del personal. Al respecto, cabe referir que el 39% de las personas abordadas cuenta con la colaboración de trabajadores de otras áreas, y 29% manifiesta que casi siempre

lo recibe, lo cual es un aspecto que favorece la motivación de los empleados e indica que la falta de cooperación entre trabajadores no es motivo predominante de los altos índices de rotación.

Figura 5

Satisfacción con el trabajo en la empresa

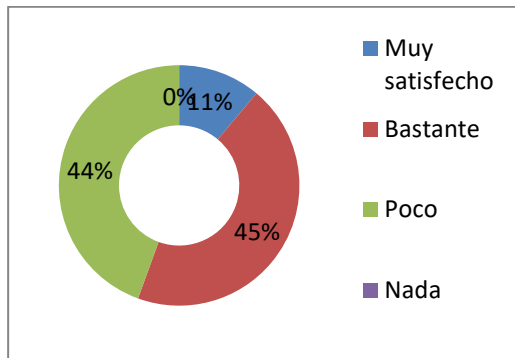


Nota: Tomado de Tacmo SAS (2023)

Como se ha mencionado con antelación, la motivación en la organización genera satisfacción y con ello mayor creatividad, innovación, productividad y una retribución positiva para con las labores. Al respecto, en el cuestionario de satisfacción laboral se identifica que el 70% de trabajadores abordados asiente que está satisfecho con su trabajo, por cuanto se logra determinar que este factor no es motivo principal de la deserción de empleados en la empresa.

Figura 6

Satisfacción con la organización del trabajo que se tiene



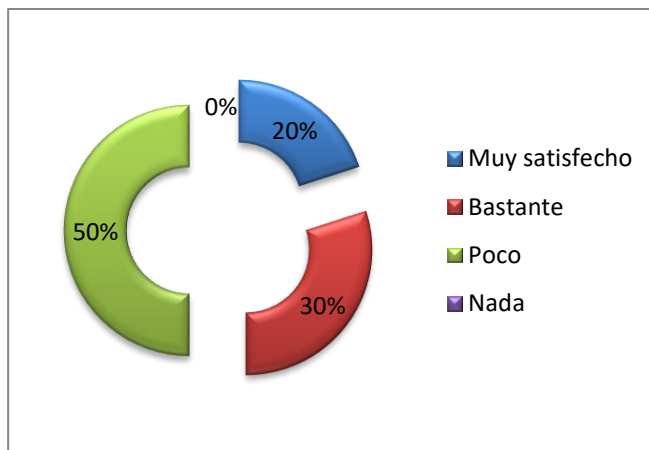
Nota: Encuesta de satisfacción NTP: 213

Además, y tal como se logra identificar en el gráfico anterior, como resultado del

cuestionario NTP: 213 Satisfacción Laboral, el 45% de la población abordada asiente que está bastante satisfecho con la organización del trabajo que tienen, mientras que el 44% refiere estar poco satisfecho, de lo cual se colige que aunque no es esta la causa principal de la rotación de personal; si puede ser uno de los motivos por lo que algunos trabajadores optan por renunciar a sus puestos de trabajo. Y es que la organización es un factor muy relevante que permite coordinar las actividades laborales de las organizaciones.

Figura 7

Satisfacción con el trabajo que se hace

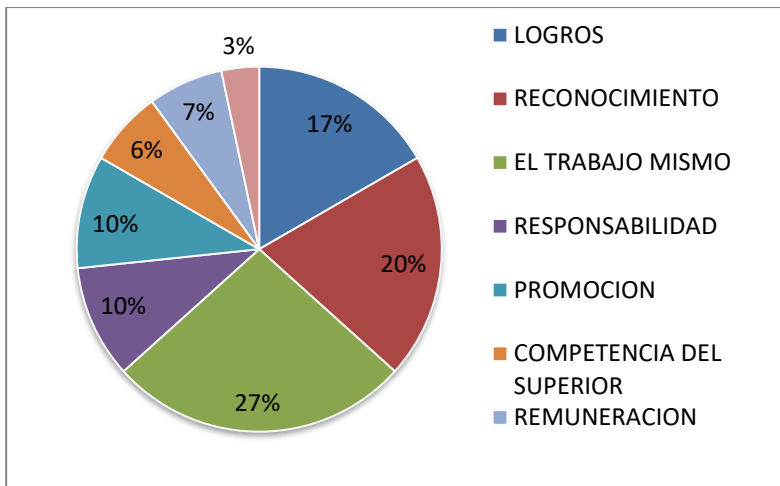


Nota: Encuesta de satisfacción NTP: 213

A todo este respecto se sabe que la satisfacción laboral, entre otros aspectos, se siente cuando un trabajador está teniendo crecimiento profesional, cuando siente que ha logrado estabilidad laboral, cuando se siente a gusto y tranquilo con sus funciones y alcanza un buen desempeño en ellas, así como el logro de un equilibrio entre lo que vive y hace en su trabajo y en su vida personal. Con relación a ello, en la gráfica anterior, se puede notar que el 50% de las personas encuestadas sienten poca satisfacción con el trabajo que se hace, lo cual es un indicador que determina una de las causas del nivel de rotación en Tacmo. Por su parte, el 30% y el 20% refieren estar bastante y muy satisfechos respectivamente.

Figura 8

Hechos de la vida laboral que le han causado insatisfacción



Nota: Encuesta de satisfacción NTP: 213

En la vida laboral, suelen presentarse diferentes situaciones causantes de insatisfacción, las cuales conllevan a bajo desempeño y productividad y con ello a altos índices de rotación. En el cuestionario NTP: 213 satisfacción laboral, a la pregunta sobre hechos de la vida laboral que han causado insatisfacción, el 27% de los encuestados manifestó que dichos hechos están relacionados con el trabajo mismo, el 20% coincide que por el reconocimiento y 3% por la dirección y relaciones humanas.

Estos indicadores revelan que la principal causa de la rotación de personal se basa en el trabajo que desempeñan, bien sea porque no se sienten lo suficiente mente preparados o capacitados para hacerlo o porque no existe una adecuada organización del mismo.

Por otro lado, los factores de riesgo psicosocial son altamente relevantes dentro de las organizaciones, es por ellos que en la actualidad se están empleando muchas herramientas que permiten determinar y medir dichos riesgos y a partir de ello emprender acciones. Estos factores se manifiestan a partir de patologías orgánicas, psicosomáticas y emocionales, que se reflejan en acciones conductuales y comportamentales, las cuales inciden en la estructura impropia de los microambientes laborales, transformados en agentes agresores de la salud y la capacidad de producción del personal.

El cuestionario factores de riesgo psicosocial, es una herramienta que permite realizar

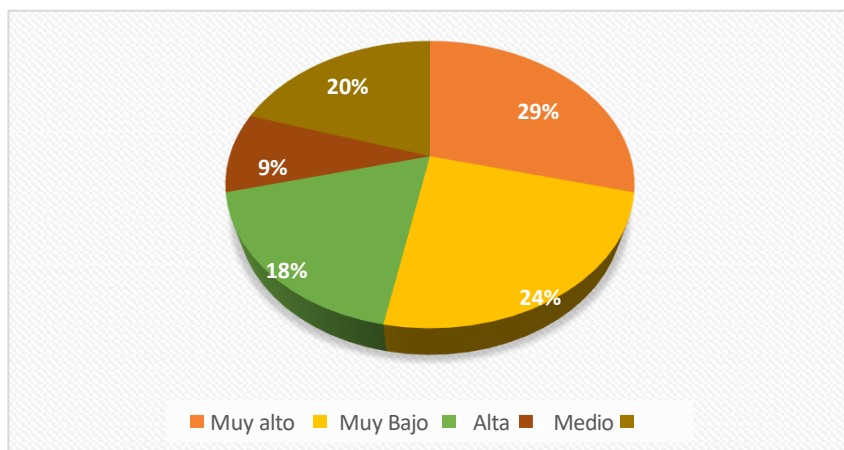
un diagnóstico para tomar medidas de prevención, mejorar los ambientes laborales y menor rotación de personal. Para ello, los factores de riesgo considerados en el cuestionario son:

- Intralaborales: asociados a demandas del trabajo, recompensas, control, liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.
- Extralaborales: se relaciona con tiempo fuera del trabajo, las relaciones familiares, situación económica del núcleo familiar, etc.
- características individuales: aborda la información sociodemográfica y ocupacional.

En términos generales, los Factores de Riesgo Psicosocial en el personal que labora en la Empresa presentan un grado de riesgo alto, evaluándose en un 57% entre medio, alto y muy alto.

Figura 9.

Factores de riesgo psicosocial



Nota: Tomado de Tacmo SAS (2023)

La gráfica anterior, da cuenta de los resultados arrojados a nivel general y por factor evaluado en el cuestionario aplicado. En esta se evidencia que los factores de riesgo

psicosocial en la empresa son altos, con un promedio de 57% entre los niveles medio, alto y muy alto.

Figura 10

Resultados Dimensiones Extralaborales Evaluadas.

FACTORES DE RIESGO PSICOSOCIAL EXTRALABORALES	
Factores de Riesgo	Nivel
Tiempo fuera del trabajo	67%
Relaciones familiares	7%
Comunicación y relaciones interpersonales	45%
Situación económica del grupo familiar	59%
Características de la vivienda y de su entorno	52%
Influencia del entorno extralaboral sobre el trabajo	46%
Desplazamiento vivienda-trabajo-vivienda	68%

Nota: Tomado de Tacmo SAS (2023)

La figura anterior revela las dimensiones de los factores de riesgo extralaboral que requieren ser intervenidos, teniendo en cuenta que aquellos resaltados en color rojo representan los valores mayores a 50% definidos como riesgo alto, por lo que requieren intervención inmediata. Los resaltados en color amarillo, con valor entre 40% y 50% representan riesgo medio y requieren acciones a mediano plazo, mientras que por debajo del 40% en color verde tiene un riesgo bajo con acciones a largo plazo.

En este orden de ideas, las dimensiones de los factores de riesgo psicosocial extralaboral que necesitan de intervención corresponden a situación económica del grupo familiar, el tiempo fuera del trabajo, desplazamiento entre vivienda-trabajo-vivienda y características de la vivienda.

3.3. Diseñar un plan de mejora que mitigue el índice de rotación de la empresa Tamo S.A.S

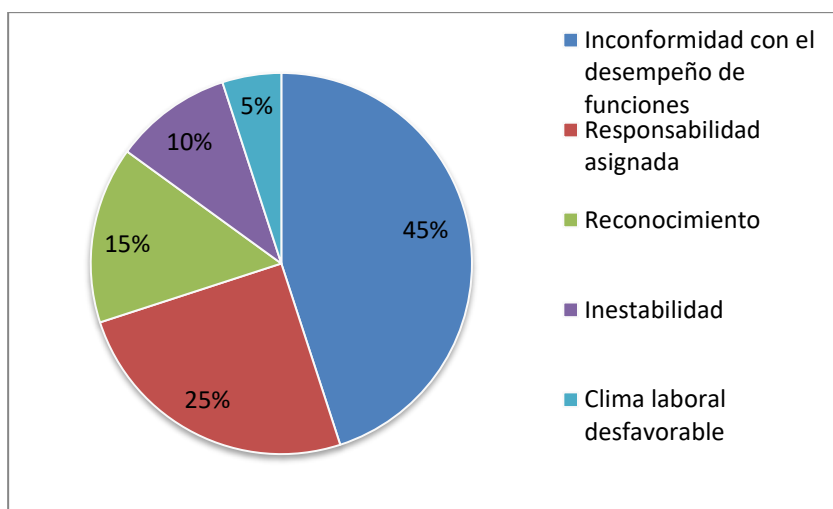
Luego de aplicar las técnicas y herramientas de recolección de la información, para identificar el nivel de rotación y demás aspectos asociados a este, se propone un plan de

mejora, a través del cual se articulen aquellas acciones prioritarias que se deben emprender para el mejoramiento de los aspectos de mayor impacto relacionados con dicha fluctuación.

En concordancia, para poder identificar las principales causas de la rotación de personal en Tacmo SAS se acudió a los datos arrojados en la entrevista semiestructurada, realizada a un funcionario del área administrativa de la empresa, en lo cual se ha encontrado que estas se basan en el proceso de selección de personal, dado a que no se realizan los filtros necesarios relacionados con las competencias, formación, habilidades, conocimiento y experiencia de los aspirantes a las vacantes. Así como también la falta de un adecuado procedimiento de inducción y entrenamiento de personal en las distintas áreas, falta de capacitación e inconformidad con los resultados en las labores.

Figura 11

Causas de la rotación de personal.



Nota: Encuesta de satisfacción NTP: 213

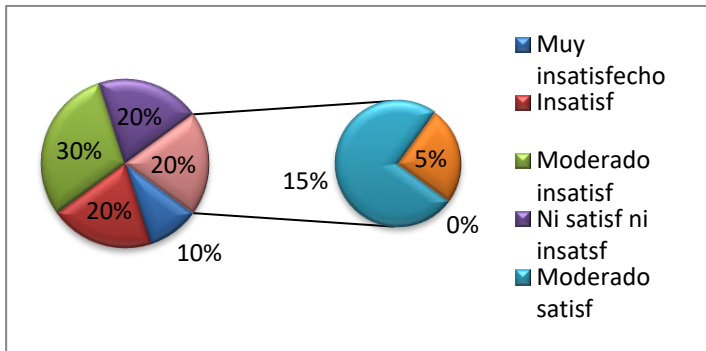
Del mismo modo, se tomó como referencia los datos arrojados en la encuesta NTP: 213, donde se evidencia la percepción de los trabajadores frente a las causas de la rotación de personal, encontrando, tal como se puede notar en el grafico anterior, que el 45% considera que la rotación de personal se da por la inconformidad con el desempeño de funciones, es decir, porque no se sienten lo suficientemente preparados para desempeñar sus cargos, lo que

se refleja en baja eficiencia laboral.

Lo anterior desencadena una serie de dificultades y limitaciones para el desarrollo de las funciones, como el bajo desempeño y la inconformidad con los resultados.

Figura 12

Reconocimiento que se obtiene por el trabajo bien hecho

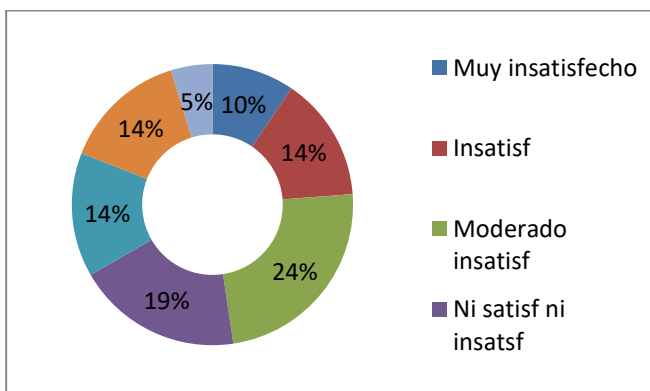


Nota: Escala general de satisfacción NTP: 394

Luego de aplicar la escala de satisfacción NTP: 394, se han logrado reafirmar las principales causas de la rotación de personal en la empresa. Por ejemplo, el reconocimiento que los trabajadores reciben por sus actividades bien hechas es una de ellas, pues el 30% manifiesta sentirse moderado insatisfecho, un 20% insatisfecho y el 10% y 5% se sienten muy satisfecho y satisfecho respectivamente. (Ver gráfico 12)

Figura 13

Responsabilidad que se le ha asignado



Nota: Escala general de satisfacción NTP: 394

Respecto a la responsabilidad asignada en el trabajo, tal como se logra notar en el gráfico anterior, el 24% tiene un grado de satisfacción moderado insatisfecho y el 5% muy satisfecho, lo cual es un indicador que posiciona al aspecto mencionado como un factor de insatisfacción laboral que puede incidir en la rotación del personal.

No obstante todo lo anterior, en la entrevista realizada a un administrativo de la empresa, se encuentra que la mayoría de los trabajadores se sienten satisfechos, aunque han identificado que algunos no lo están con sus puestos de trabajo, especialmente por las funciones y responsabilidad asignada al mismo.

3.3.1. Plan de Mejora.

Objetivo: Diseñar un plan de mejora para optimizar procesos que permitan mitigar el índice de rotación de personal.

Recursos: Se requiere del coordinador del área de talento humano y de las demás áreas según los casos a intervenir.

Este plan de mejora se desarrollará a través de las siguientes fases:

- Fase 1. En esta fase es preciso determinar cada una de las causas de la rotación de personal en la empresa, a fin de poder emprender acciones que favorezcan la mitigación de los índices de rotación.
- Fase 2. Definir los objetivos y el plan de acción de cada una de los aspectos a mejorar, a fin de que se puedan distribuir según la necesidad de cada una de estas.
- Fase 3: Definir las responsabilidades y roles con base a cada una de las fallas identificadas, así como también determinar el recurso requerido para cada acción.
- Fase 4: Implementación del plan de mejora
- Fase 5: Se debe hacer monitoreo y seguimiento de manera trimestral, con el objetivo de medir el desempeño y evolución de la implementación del plan de mejora.

A continuación se muestra en la siguiente tabla, cada uno de los aspectos a desarrollar

en la propuesta de mejora, tales como el plan de acción según la falla identificada, el recurso necesario y las responsabilidades y roles para cada una.

Tabla 2

Propuesta de Mejora

FALLA IDENTIFICADA	OBJETIVO	PLAN DE ACCIÓN	RESPONSABILIDADES Y ROLES	RECURSO NECESARIO	MONITOREO Y SEGUIMIENTO
Selección de personal no calificado	Definir y replantear el proceso de selección de personal para cada cargo, especialmente para aquellos más operativos	Se deben establecer criterios de selección según el perfil que requieran los cargos. Se debe establecer la periodicidad de las capacitaciones para las áreas que las requieren	Especificar cuáles son los criterios de selección para cada uno de los cargos de la empresa, entre ellos perfil profesional y experiencia laboral de mínimo 2 años Realizar de manera rigurosa la selección del personal. Definir los temas a tratar en la inducción según el área. Definir los temas a tratar en la capacitación según el área	Área de gestión humana coordinadores de cada una de las áreas de trabajo	Se hace monitoreo y seguimiento cada trimestre
Falta de un adecuado procedimiento de inducción y entrenamiento de personal en las distintas áreas	Adoptar procedimientos de inducción y entrenamiento para el personal nuevo, especialmente en los aspectos relacionados con la competencia laboral y ejercicio de funciones según el cargo	Se establecen los temas, tiempos y lineamientos de la inducción y entrenamiento, mediante sesiones de reuniones con los líderes de proceso de la empresa	Los actores tienen la responsabilidad de emplear y llevar a cabo las inducciones y el entrenamiento a cada uno de los trabajadores nuevos. Se designan quienes van a realizar dichos procesos	Área de gestión humana coordinadores de cada una de las áreas de trabajo	Se hace monitoreo y seguimiento cada trimestre
Falta de	Analizar la	Se identifican	Los actores tienen la	Área de	Se hace

capacitación	posibilidad de capacitar al personal por área, cada cierto tiempo determinado.	las temáticas en las que se requiere fortalecer, retroalimentar y capacitar al personal. Se definen las fechas y tiempos de cada uno de los talleres	responsabilidad de emplear y realizar las capacitaciones a los distintos grupos de trabajo.	de gestión humana	monitoreo y seguimiento cada seis meses
Inconformidad con los resultados laborales	Identificar las causas de la inconformidad con las labores por parte de los trabajadores, disminuir la sobrecarga laboral en caso de existir y realizar supervisiones periódicas para mitigar	Se designarán supervisores por área y se realizará la medición de tiempos de los transportadores, personal de carga y operativo, a fin de identificar si hay sobrecarga laboral.	Supervisar las actividades laborales para identificar fallas en el desarrollo de estas.	Área de gestión humana y subgerentes de área.	Se hace monitoreo y seguimiento cada trimestre de área.

Nota: Esta es una propuesta de mejora para mitigar la rotación en la empresa Tacmo SAS

4. Conclusiones

El nivel de rotación de personal de Tacmo SAS se da generalmente de manera voluntaria y equivale al 60% anual, lo cual indica que para el 2024 más de la mitad del capital humano que labora en la empresa es nuevo, principalmente aquellos con cargos operativos. Este porcentaje indica un estado de gravedad referente a la gestión de ingresos y de salidas. Se concluye además que dicha fluctuación es una constante anual en Tacmo SAS, pues para el 2023 la mayoría del personal tenía poco tiempo de haberse incorporarse a la empresa.

Al realizar un análisis de los datos recabados, se encuentra que el personal de Tacmo SAS en sentido general se siente satisfecho y motivado, así como también coincide en que hay un buen ambiente laboral. Por lo tanto, aunque la motivación en cualquier organización

incide en el clima laboral y puede conllevar a la rotación de personal, no es el único ni principal motivo de fluctuación. Casi el 60% de los abordados consideran que hay un buen clima al interior de la organización, sin embargo, el nivel de rotación es muy alto si se compara con el índice esperado y adecuado. En efecto, los motivos por los que esta cifra se genera van más allá de la satisfacción, y se concentran especialmente en el inadecuado proceso de selección de personal respecto al perfil según el cargo, así como también a la falta de inducción, entrenamiento y capacitación. Dado el alto nivel de rotación determinado en Tacmo SAS, se hizo necesario plantear un plan de mejora que aborde cada una de las causas por las cuales se genera la alta rotación, las cuales son determinadas bajo datos recabados de la entrevista semiestructurada aplicada.

Del mismo modo, esta propuesta se hace con el objetivo de establecer tareas con miras a optimizar los procesos de selección de personal y capacitación para impulsar el rendimiento y disminuir la fluctuación. Para ello fue necesario identificar la falla existente referente a la rotación de personal, posteriormente establecer el objetivo, identificar cuál sería la oportunidad de mejora o plan de acción, responsabilidades, recursos necesarios, monitoreo, y comunicación, finalizando con las fechas estimadas entre las cuales se llevaría a cabo el plan de mejora.

5. Recomendaciones

Se recomienda revisar y fortalecer los procesos de selección de personal por competencias, el cual conlleve a la disminución de la deserción voluntaria por no cumplimiento efectivo de las metas del cargo.

Se recomienda hacer un estudio minucioso a los datos arrojados en las entrevistas de retiro, a fin de evidenciar las razones específicas por las que mayormente se toma la decisión de desertar de la empresa

Se recomienda tomar en consideración especial las sugerencias o aspectos positivos

COMO AFECTA EL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN

35

que el personal que desierdo de la empresa plasma en la entrevista de retiro, a fin de identificar las fortalezas que podrían considerarse, para fortalecerlas y potencializarlas

Se recomienda abordar el plan de mejora de manera precisa para mitigar el índice de deserción, así como también tener muy presente la realización de capacitaciones cada cierto tiempo, para que los funcionarios fortalezcan sus competencias, adquieran nuevos y propicios conocimientos y puedan desempeñar sus funciones de manera eficiente.

Referencias

- Alcides Aguilar-Hernández, P., Valdo Acosta-Tzin, J., Vicente Raudales-García, E., Andino-González, P., & Edgardo Sarmiento-Matute, R. (2023). FACTORES DE INFLUENCIA EN LA CALIDAD DE VIDA LABORAL SEGÚN LA TEORÍA DEL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL: ANÁLISIS BIBLIOMÉTRICO. *Revista Telos*, 25(3), 638-656. <https://doi.org/10.36390/telos253.06>
- Alonso-Castillo, M. M., Armendáriz-García, N. A., de Jesús Alonso-Castillo, M. T., Alonso-Castillo, B. A., & López-García, K. S. (2019). Clima ético, estrés de conciencia y laboral de enfermeras y médicos que laboran en cuidados intensivos neonatal. *Revista Latinoamericana de Bioética*, 19(37-2), 63-73. <https://doi.org/10.18359/rlbi.4177>
- Arias-Sánchez, S. (2019). Una revisión teórica y metodológica sobre el estudio de la cultura en las organizaciones laborales. *Universidad & Empresa*, 21(37), 263. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.7136>
- Bárcenas Enríquez, D. R., Pastás Cuayal, E. A., & Pantoja Montero, M. A. (2021). Clima organizacional en funcionarios públicos de la Secretaría de Gobierno de Pasto. *Informes Psicológicos*, 21(1), 217-229. <https://doi.org/10.18566/infpsic.v21n1a14>
- Chagray, Ramos, Neri, Maguiña y Hidalgo (2020). Clima organizacional y desempeño laboral, caso: empresa Lechera Peruana. *Revista Nacional de Administración*, 11(2).
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamento Organizacional-a Dinâmica Do Sucesso Das Organizações* (4.^a ed.). Editora Atlas Ltda.
- GARCÍA-LIRIOS, C., MARTÍNEZ-MUÑOZ, E., & QUINTERO-SOTO, M. L. (2018). Exploratory factorial structure climate and labor flexibility. *Revista de Antropología y Sociología: Virajes*, 20(2), 55-72. <https://doi.org/10.17151/rasv.2018.20.2.4>
- González, D. D. C. C., Hidalgo, M. G. A., & Negrete, L. E. Z. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana*

de Estrategia, 18(4), 615-

629.<https://www.redalyc.org/journal/3312/331267304006/331267304006.pdf>

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (1998). NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación.

https://www.insst.es/documents/94886/326853/ntp_213.pdf/d67a1fbf-c681-48f9-bddc-f8199cc08d2c?version=1.1&t=1686062950413

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (1999). NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación.

https://www.insst.es/documents/94886/326827/ntp_394.pdf/3b9fdb86-1f26-475a-84e2-c7af79096a9b

Jaramillo León, L. V., & Hernández Herrera, K. J. (2023). Como influye la satisfacción laboral en la rotación de personal en un Call Center en la ciudad de Barranquilla.

<https://bonga.unisimon.edu.co/handle/20.500.12442/13816>

Licandro, O. (2022). Satisfacción laboral y clima organizacional como mediadores en la relación entre responsabilidad social interna y compromiso organizacional. *Estudios de Administración*, 29(2), 59-78. <https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.67639>

López Sánchez, N. M., & Castiblanco Melo, K. A. (2021). CLIMA LABORAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN EL NIVEL DE PRODUCTIVIDAD: CASO UNIÓN SOLUCIONES S.A.S. *Revista Chilena de Economía y Sociedad*, 15(1), 78-91.

Márquez Coronel, A. J., Villegas Yagual, F. E., Moreira Vera, J. K., & Gaibor Plúas, A. J. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *Conrado*, 17(80), 371-381.

http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S1990-86442021000300371&script=sci_arttext

Palacios, R. M. (2006). Investigación cualitativa y cuantitativa Diferencias y limitaciones. Piura Perú.

https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.pdf

Penachi, V, N, (2019). Clima organizacional y desempeño laboral del Instituto Nacional de Defensa Civil–INDECI. *Gestión en el tercer milenio*, 22(44), 85-93.

Quiceno, C. (2022). Satisfacción personal y decisión de rotación voluntaria por parte de los empleados de un call center de Medellín.

<https://repositorio.tdea.edu.co/handle/tdea/3755>

Rojas, D. L., Zambrano, C. N. S., & Andrade, K. N. M. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes Episteme*, 7(1), 30-44.

<https://revista.uniandes.edu.ec/ojs/index.php/EPISTEME/article/view/1437/880>

Rojas, R (2015). Gerente de la Felicidad. <https://elconta.mx/gerente-de-felicidad-renuncia-empresas/#:~:text=%C2%ABGerente%20de%20felicidad%3A%20La%20gente,BancoEstado%20Microempresas%2C%20hace%20dicha%20afirmaci%C3%B3n>.

Stoppiello, Luis Alberto. (2009). Estudio de caso único: vicisitudes en la selección de la muestra de una investigación doctoral. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(2), 224-246. Recuperado en 07 de abril de 2024, de

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-

[73102009000200007&lng=es&tlng=es.](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73102009000200007&lng=es&tlng=es)

http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-

[73102009000200007#:~:text=Para%20Midgley%20\(2006\)%2C%20la,estado%20actual%20de%20las%20cosas](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1852-73102009000200007#:~:text=Para%20Midgley%20(2006)%2C%20la,estado%20actual%20de%20las%20cosas).

Tamayo Mora, S. (2020). Comunicación interna, clima organizacional y satisfacción laboral: Una reflexión necesaria. *Folletos Gerenciales*, 24(3), 208-217.

Trabajos forzados en la Alemania nazi durante la Segunda Guerra Mundial—Britannica School. (s. f.). Recuperado 5 de marzo de 2024, de <https://academic-eb->

com.loginbiblio.poligran.edu.co/levels/collegiate/assembly/view/193635

Trentin, L. (2023). Organizational climate practices in absorptive capacity: An analysis from the textile industry. *Brazilian Journal of Management / Revista de Administração Da UFSM*, 16(3), 1-36. <https://doi.org/10.5902/1983465973655>

Vásconez Caicedo, J. N., & Franco Canacuan, J. D. (2023). Análisis del proceso de evaluación del desempeño y su influencia en el ambiente laboral de la Dirección Provincial de la Judicatura Imbabura (Bachelor's thesis). <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/14414/2/02%20ICO%20842%20TRABAJO%20DE%20GRADO.pdf>

Villagrán T, A., & Harris D, P. R. (2009). Algunas claves para escribir correctamente un artículo científico. *Revista chilena de pediatría*, 80(1). <https://doi.org/10.4067/S0370-41062009000100010>

Vizcarra Fernández, M. Á., Llaja Rojas, V., Limo Sánchez, C., & Aguilar, J. T. (2015). Clima laboral, Burnout y Perfil de Personalidad: Un estudio en personal asistencial de un Hospital Público de Lima. *Informes Psicológicos*, 15(2), 111-126. <https://doi.org/10.18566/nfpsicv15n2a06>

Westfalia, R. (2020). Relación entre la rotación de personal y el clima laboral del personal operativo en una empresa Retail, Lima 2019. <https://repositorio.usil.edu.pe/server/api/core/bitstreams/4c03a513-ab29-4bf8-9d6c-e50bddab1a65/content>

Wilches Rubio, N. J. (2018). Clima organizacional y satisfacción laboral del trabajador en la empresa Minería Texas Colombia. <https://bdigital.uexternado.edu.co/entities/publication/67c09c34-7a18-48ad-957a-cf9cd36a3c88>

Zaballa Gomaríz, P. E., Assafiri Ojeda, Y. E., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D.,

& Medina León, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal.

Academo (Asunción), 8(1), 29-41.

http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-

[89382021000100029](http://scielo.iics.una.py/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2414-89382021000100029)

Apéndices

Apéndice A. *Batería de Riesgo Psicosocial.* Véase archivo en fuente externa

Apéndice B. *Encuesta de Clima Laboral.* Véase archivo en fuente externa

Apéndice C. *Entrevista semiestructurada*

Entrevista Semiestructurada

Entrevistado:

Cargo que Ocupa:

Entrevistadoras: Guzmán Leandro Criado Bacca, Isabel Cristina González Gutiérrez, Krystell Nataly Villa Maya, Jose Encisar Rodríguez Villanueva , Brigit Liceth Torres Obregón

Responder de manera abierta las siguientes preguntas con base a las situaciones de la empresa Tacmo SAS.

1. ¿Considera que el alto índice de rotación afecta significativamente los resultados de la empresa?

Totalmente, porque se refleja una inestabilidad en la rotación que baja el ritmo en los resultados, y que además afecta en términos de costos porque se debe incurrir en nuevos procesos de contratación.

2. ¿Cuál es su percepción referente al clima laboral en la empresa?

El clima laboral en Tacmo es muy bueno, se nota en las distintas áreas y especialmente con las relaciones entre los trabajadores.

3. ¿Cuál es su percepción referente a la satisfacción laboral en la empresa?

Considero que hay un buen grado de satisfacción laboral, de hecho la última encuesta de clima laboral y el informe de riesgo psicosocial revelan datos importantes y positivos respecto a la satisfacción de los trabajadores en Tacmo, lo que quiere decir que en su gran mayoría se sienten satisfechos. Sin embargo hemos notado que algunos puestos de trabajo

requieren intervención, ya que algunos trabajadores han manifestado sentirse incómodos o insatisfechos con algunos aspectos como por ejemplo la responsabilidad que tienen, las funciones a realizar, etc.

4. ¿Cree que la motivación y el ambiente laboral inciden en la alta rotación de la empresa, porque?

Por supuesto, porque cuando hay motivación y un buen clima laboral los resultados de las actividades laborales serán siempre óptimos.

5. ¿Cree que en materia de SST se deben implementar acciones que generen mayor seguridad y Satisfacción para el trabajador?

Considero que si, se debe implementar una mejora o plan enfocado en satisfacer al personal, abordar los aspectos donde hay falencias y mejorar los índices de rotación.

6. ¿Cuál cree que es o son las principales causas de la alta rotación en la empresa?

Sabemos que hay un alto índice de rotación, y con base a las encuesta de retiro hemos podido identificar que las principales causas son la falta de inducción al ingresar a los puestos, la falta de capacitación, el reconocimiento o temas de incentivos.

7. ¿Cuál considera que son las principales acciones que se deben tomar para disminuir el nivel de rotación de la empresa?

Lo principal es identificar bien las causas de la rotación y a partir de ahí hacer un plan de mejoramiento en el que se aborden cada una de esas causas. Y muy especialmente, implementar el plan bajo la posibilidad de ajustes y seguimiento.

Apéndice D. Modelo de encuesta NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación

CUESTIONARIO SOBRE SATISFACCION LABORAL Parte 1							
A continuación tiene una pequeña lista que incluye diferentes apartados asociados a su trabajo, sobre los que se le pregunta por su grado de satisfacción							
Por favor marque con una X dentro del cuadro correspondiente a la inicial que elija, teniendo en cuenta que:							
M	Muy satisfecho	B	Bastante	P	Poco	N	Nada

	M	B	P	N
¿Está usted satisfecho con su salario?				
¿Con el tipo de trabajo que hace?				
¿Con los empleados que dependen de usted?				
¿Con los jefes y superiores?				
¿Con los compañeros?				
¿Con sus posibilidades de ascenso?				
¿Con la organización del trabajo que actualmente tiene?				
¿Qué satisfacción tiene usted en su empresa?				

CUESTIONARIO DE SATISFACCION LABORAL Parte 2

INSTRUCCIONES.

Retroceda mentalmente en el tiempo hasta el día y momento en que vd. experimentó una gran satisfacción por algo en relación a su trabajo y también a ese momento en que se sintió extremadamente descontento por algo relacionado asimismo con su vida de trabajo

Piense unos momentos y escriba brevemente lo que pasó, en los espacios en blanco que siguen a las dos cuestiones que se plantean a continuación:

1. Por favor, escriba un hecho que a lo largo de su vida de trabajo (bien en su empresa actual o en otra anterior) le haya producido una gran satisfacción, o la mayor satisfacción que recuerda:

	Factor N°

2. Describa asimismo un hecho de su vida de trabajo que le haya provocado una gran insatisfacción O disgusto

	Factor N°

3. Anote en los recuadros de la derecha los factores que a su juicio han sido causantes de las situaciones 3 como mínimo en cada casilla escogidos de entre los que enumeramos a continuación

4. Cuales considera que son las causas de rotación del personal de la empresa?

FACTORES	DESCRIPCION DE LOS FACTORES
1. LOGROS	Metas alcanzadas, resultados o rendimientos del trabajo, sentimiento del deber cumplido
2. RECONOCIMIENTO	De su trabajo procedente de jefes, compañeros subordinados, etc, elogios, censuras
3. EL TRABAJO MISMO	Trabajo atrayente, creativo, desafiante, variado
4. RESPONSABILIDAD	Nivel de supervisión, responsable de su propio trabajo o del de otros, trabajo importante
5. PROMOCION	cambio de nivel o posición, posibilidad de acceso, formación a cargo de la empresa
6. COMPETENCIA DEL SUPERIOR	Competencia de la organización y dirección de la empresa, sistema de administración, claridad de políticas
7. REMUNERACION	Sueldo, primas, ventajas económicas
8. DIRECCION Y RELACIONES HUMANAS	Relación con superiores, colegas e inferiores
9. CONDICIONES DE TRABAJO	Ambiente físico, iluminación, Confort, etc., cantidad de trabajo, condiciones de seguridad

Apéndice E. Modelo de encuesta NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción

NTP 394: Satisfacción laboral: escala general de satisfacción

COMO AFECTA EL CLIMA LABORAL EN LA ROTACIÓN

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Moderado insatisf	Ni satisf ni insatsf	Moderado satisf	Satisfecho	Muy satisfecho
1. Condiciones físicas del trabajo							
2. Libertad para elegir tu propio método de trabajo							
3. Tus compañeros de trabajo							
4. Reconocimiento que obtienes por el trabajo bien hecho							
5. Tu superior inmediato							
6. Responsabilidad que se te ha asignado							
7. Tu salario							
8. La posibilidad de utilizar tus capacidades							
9. Relación entre dirección Y trabajadores en tu empresa							
10. tus posibilidades de promocionar							
11. El modo en que tu empresa está gestionada							
12. La atención que se presta a las sugerencias que haces							
13. Tu horario de trabajo							
14. La variedad de tareas que realices en tu trabajo							
15. Tu estabilidad en el empleo							