ROTACIÓN DE PERSONAL DE LOS TRABAJADORES DEL FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS PORVENIR S.A. EN EL EJE CAFETERO, COLOMBIA

Personal Turnover of Workers of Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A in the Eje Cafetero Colombia

JUAN SEBASTIAN TOVAR BARRERA

Director

Carlos Mario Betancur Hurtado

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA

2023

CONTENIDO

LISTADO DE FIGURAS....3

LISTA DE TABLAS....3

RESUMEN....4

ABSTRACT....5

INTRODUCCIÓN....6

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA....7

OBJETIVOS....11

GENERAL....11

ESPECÍFICOS....11

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL....12

DISEÑO METODOLÓGICO....23

ANÁLISIS DE RESULTADOS....28

CONCLUSIONES....44

REFERENCIAS....45

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 *Causas de la rotación del personal* *18*
Figura 2 *Pirámide de Maslow* *21*
Figura 3 *Triangulación de datos* *29*

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 *Teorías de liderazgo* *22*
Tabla 2 *Población caracterizada* *25*
Tabla 3 *Relación objetivos de investigación - preguntas de entrevista* *27*
Tabla 4 *Respuestas informantes objetivo 1* *31*
Tabla 5 *Respuestas informantes objetivo 2* *33*
Tabla 6 *Respuestas informantes objetivo 3* *35*
Tabla 7 *Mejora salarial* *38*
Tabla 8 *Comunicación Asertiva* *39*
Tabla 9 *Beneficios* *41*
Tabla 10 *Capacitación* *43*

RESUMEN

La presente investigación tiene como propósito identificar las variables que influyen en la permanencia y la rotación de los empleados de Porvenir S.A., a partir de la percepción de los involucrados, y con el fin de proponer una estrategia que contribuya a su retención, fundamentados en los autores Zaballa et al. (2020), Rodríguez (2020, Castillón (2019), Abolade (2018), Cifuentes (2017), Chiavenato (2009), Cabrera (2011), entre otros. Se utilizó una metodología cualitativa, aplicando la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos a 11 trabajadores del eje cafetero, siendo los informantes en este estudio; asimismo, se analizaron los datos, a través de la técnica de triangulación, contrastando la observación, lo expresado por los entrevistados y lo afirmado por los autores consultados. Todo esto permitió obtener como resultado que los entrevistados no están de acuerdo con el sueldo que devengan, puesto que lo consideran muy bajo, piensan que si les llega una oportunidad laboral mejor se retiran de la empresa, tal y como lo han hecho otros compañeros; también reconocen que, aunque hay beneficios laborales, pueden mejorarse e incluso incorporar nuevos; señalan además que no cuentan con desarrollo profesional y personal dentro de la empresa. Se concluye entonces que las variables identificadas que influyen en la permanencia y rotación del personal, son: el salario, la comunicación, beneficios y capacitación, por lo que se presenta la propuesta de un plan de retención.

Palabras Claves: Rotación, Retención, Organización, Estrategias

ABSTRACT

The purpose of this research is to identify the variables that influence the permanence and turnover of Porvenir employees, based on the perception of those involved, in order to propose a strategy that contributes to their retention, based on the authors Zaballa et al. (2020), Rodríguez (2020, Castillón (2019), Abolade (2018), Cifuentes (2017), Chiavenato (2009), Cabrera (2011), among others. A qualitative methodology was used, applying the interview semi-structured as a data collection instrument for 11 workers from the coffee region, being the informants in this study; likewise, the data was analyzed through the triangulation technique, contrasting the observation, what was expressed by the interviewees and what was affirmed by the consulted authors All this, allowed to obtain as a result that the interviewees do not agree with the salary they earn since they consider it very low, thinking that if they get a better job opportunity they will retire from the company, as they have done. made others of the companions; They also recognize that, although there are job benefits, they can be improved and even incorporate new ones and that they do not have professional and personal development within the company. It is concluded that the identified variables that influence the permanence and rotation of personnel are salary, communication, benefits and training, for which the proposal for a retention plan is presented.

Keywords: Rotation, Retention, Organization, Strategies

INTRODUCCIÓN

La mano de obra para cualquier empresa es el factor más importante, sin importar el tipo de industria: manufacturera, de servicios, de logística etc. los recursos humanos deben ser el capital más valioso para toda organización. Sin embargo, en muchas empresas el área encomendada a sensibilizar a los líderes por la importancia de las personas, puede ser una de las más descuidadas e incluso, en algunas, ni siquiera existe. Esto se refleja en cifras que dicen que en los últimos cincos años la desvinculación laboral en Colombia ha tenido un incremento hasta del 140%, incrementando altamente la rotación laboral para todas las compañías (El Nuevo Siglo, 2018). Y es que algunas empresas no tienen en cuenta las necesidades de sus empleados, no generan vínculos entre ellos, lo que conlleva a que se alejen de los intereses de la compañía y pierdan el sentido de pertenencia por esta.

Tal es el caso de El Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., una empresa privada con 30 años de constitución y con 56 oficinas a nivel país y aproximadamente 3.000 empleados, actualmente sufre el tema de la alta rotación de personal, mayormente en los funcionarios de oficina de atención al público. En este sentido, el presente trabajo se desarrolla en esta empresa, específicamente en las oficinas del eje cafetero (Manizales, Pereira y Armenia), donde sumadas las tres se tienen aproximadamente 100 empleados, se busca entonces identificar esas variables que influyen en la permanencia o no dentro de la compañía de sus empleados, partiendo de lo que ellos mismos piensan.

Por tal razón, este documento estará constituido por un planteamiento del problema, objetivo general y específicos, un marco teórico, diseño metodológico, análisis de resultados y una propuesta de estrategia de retención a partir de variables que influyen en la permanencia en la empresa, con sus respectivas conclusiones.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Para toda organización los empleados son el recurso más valioso e importante para su sostenibilidad. No obstante, existen empresas que no consideran sus necesidades, no generan vínculos, no se preocupan por el ambiente laboral, entre otros, lo cual se aleja del sentido de pertenencia que este pueda impactar. Cabe resaltar que todo ello afecta el desempeño laboral de los empleados, generando impactos normalmente negativos.

Es importante mencionar que las empresas actualmente deben estar a la vanguardia de un crecimiento sostenido y el recurso humano puede afectar su funcionamiento, si el flujo ocasionado por la rotación del personal es alto, lo cual impacta en su efectividad, eficiencia y en su desempeño empresarial.

En los últimos cinco años la desvinculación laboral en Colombia ha tenido un incremento de hasta el 140%, lo que genera efectos como asignaciones de presupuesto para el reemplazo del trabajador, de tal forma que impacta la productividad en el área donde se encuentra el cargo e incrementos en el costo de los procesos de selección (El Nuevo Siglo, 2018).

Así mismo, se destaca según la revista digital Equipos y Talento (2018) que el sector tecnológico ha presentado una rotación del 13,2%. Dentro de este sector las empresas dedicadas a los videojuegos presentan un 15,5%, la internet 14,9%, y la industria del software un 13,3%. Las empresas dedicadas al retail siguen de cerca al sector tecnológico, con un 13%; mientras que el sector de entretenimiento se encuentra con un 11,4%, los servicios profesionales (11,4%) y el de gobierno - educación-organizaciones sin ánimo de lucro (11,2%). De esta forma se presentan los cinco sectores con mayor rotación en el mercado colombiano.

Así pues, la alta rotación de personal es uno de los desafíos que enfrentan las organizaciones, ya que el control de salidas constates de personal es un reto para los directivos de recursos humanos y los líderes de la organización, dado que

una separación entre la empresa y el colaborador es un problema que aqueja a la misma, pues la reposición de un nuevo personal trae consigo no solo costos, como lo mencionamos arriba, sino también dificultad para fortalecer el trabajo en equipo, crecimiento en tiempos y de capacitación, así como baja en los niveles de productividad.

Es importante resaltar, que mayormente, los trabajadores en edad joven cambian frecuentemente de trabajo con el objetivo de buscar mayor estabilidad laboral, nuevos retos y en ocasiones para obtener experiencia, no se conforman con el primer empleo, ocasionando una rotación que afecta la estabilidad en la empresa.

El Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. es una empresa colombiana privada dedicada a la administración de dichos fondos, perteneciente al grupo AVAL. Porvenir como misión tiene contribuir al crecimiento del ahorro de sus afiliados, apoyándolos en todas las etapas de su vida. Para lograr esta misión cuenta con 56 oficinas en todo el país, divididas por regionales. Regional Centro, Regional Norte, Regional Sur, y Regional Occidente. El Eje Cafetero pertenece a esta última, y cuenta con oficinas en Manizales, Armenia y dos en la ciudad de Pereira, sumando las tres se tiene un aproximado de 100 empleados.

Actualmente, este fondo se encuentra sufriendo este problema de alta rotación laboral en todas sus oficinas, específicamente en dos cargos: los supernumerarios y los ejecutivos de servicio; estos dos cargos, se encuentran en todas las regionales y dependiendo del tipo de oficinas puede haber dos o tres personas ocupándolos en cada una de ellas. Las oficinas del Eje Cafetero no son ajenas a este fenómeno y durante el tiempo postpandemia se ha observado un crecimiento aún más en casi un 20%, en los últimos dos años, se han tenido 4 supernumerarios y 6 ejecutivos de servicio, los que se han ido van en busca de nuevas opciones laborales.

Las personas son un factor fundamental para las empresas, ya que son la parte esencial que contribuye a la sostenibilidad y el crecimiento de la organización.

En este contexto, Armijos et al. (2019) manifiestan que los recursos humanos son el elemento principal de toda una organización, garantizando el funcionamiento de sus diversas áreas, aportando sus conocimientos, habilidades y actitudes para lograr el éxito.

Ahora bien, González et al. (2020) señala que la organización debe ofrecer a su recurso humano un ambiente agradable de trabajo, condiciones laborales y tanto desarrollo laboral como profesional. No obstante, en muchas empresas existe insatisfacción en sus trabajadores, traduciéndose en un problema de rotación laboral.

Hernández et al. (2020), plantean que la rotación de personal es la terminación del contrato laboral por parte del trabajador de forma unilateral; lo cual genera un desajuste en la fuerza de trabajo, generando un problema para la organización, ya que ocasiona una vacante no planeada. En este contexto, Hernández y Duran (2022) mencionan que la alta rotación de personal genera no solo pérdidas económicas, sino también el bloqueo entre las relaciones sólidas con los clientes y compañeros de trabajo. Para Araníbar et al. (2018) en el sector empresarial una mayor rotación empresarial genera impactos negativos en la organización, como una baja calidad en los servicios. Cabe resaltar que, según el criterio del investigador, el resultado de la rotación de personal es producto del descontento y la insatisfacción laboral.

Ahora bien, las situaciones anteriormente descritas se presentan en Porvenir; como se mencionó en la problemática. Así mismo, si bien la compañía brinda planes de formación y realiza una evaluación constante a los empleados, las posibilidades y las oportunidades de ascenso son escasas, así como el estancamiento en el tiempo de espera, conllevando a muchos trabajadores a renunciar y buscar satisfacer sus objetivos profesionales en otras instituciones.

A este respecto, Cubillos et al. (2017) afirma que las renuncias son causadas porque el trabajador no observa dentro de la empresa posibilidades de promoción,

limitando sus objetivos profesionales. Todo ello, implica la incorporación de nuevos trabajadores en la organización, invirtiendo en su capacitación para que puedan desempeñarse en el puesto de trabajo. Por otra parte, Álvarez et al. (2020) indican que uno de los propósitos fundamentales de una empresa es lograr un crecimiento sostenido y el recurso humano es el elemento fundamental para lograrlo, lo cual se puede ver trastocado por una mala gestión ocasionado, por ejemplo, la rotación de este recurso, y es que tener este problema incide en perder ventaja competitiva frente a otros competidores, toda vez que una constante rotación genera retrasos en los procesos con los clientes de la empresa, afectando la eficiencia de las operaciones y la credibilidad de la empresa. De esta manera, para cualquier empresa se hace vital definir estrategias que contribuyan a la disminución de rotación de personal.

JUSTIFICACIÓN

Es necesario definir una estrategia que contribuya a la disminución de rotación de personal de los trabajadores del Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. en el eje cafetero, ya que esta permitirá abordar elementos con la finalidad de crear vínculos de los colaboradores con la empresa, es decir; crear un sentido de pertenencia que permita mejorar su desempeño individual, la productividad de la organización y la permanencia de los empleados.

El tema es relevante puesto que la rotación de personal supone una fuga de conocimiento, y es uno de los aspectos más notables del recurso humano dentro de una organización. En este sentido, urge un trabajo en las empresas modernas, para aumentar la satisfacción e interés en el trabajo por parte de sus colaboradores, permitiendo así abordar situaciones complicadas.

OBJETIVOS

GENERAL

Identificar las variables que influyen en la permanencia y la rotación de los empleados de Porvenir, a partir de la percepción de los involucrados, con el fin de proponer una estrategia que contribuya a su retención.

ESPECÍFICOS

- Conocer las variables que influyen en la permanencia y en el retiro de las personas en las organizaciones.
- Identificar los aspectos positivos y negativos de trabajar en Porvenir.
- Proponer un plan de retención a partir de los resultados obtenidos.

MARCO TEÓRICO O MARCO CONCEPTUAL

ANTECEDENTES

En este capítulo se presentan los estudios recientes relacionados con la rotación de personal, evidenciando los hallazgos realizados a la fecha sobre estos tópicos, conformando los antecedentes de la investigación, incluye además las principales teorías vinculadas con las variables de estudio, que sirven de soporte fundamental para ambas.

Con respecto a las indagaciones realizadas, se evidenciaron hasta la fecha la presencia de algunos trabajos de investigación de universidades nacionales e internacionales, así como también artículos científicos en revistas arbitradas e indexadas aportando datos o información relevante que sirva tanto de apoyo técnico como metodológico para la consecución de resultados. A continuación, se presentan los antecedentes de la investigación.

Al respecto, Zaballa, et al. (2021) desarrollaron un artículo de investigación titulado Procedimiento para el análisis de la rotación del personal en la revista *ACADEMO*, Universidad Americana. Así pues, se plantearon como objetivo diseñar un procedimiento para contribuir al análisis de la rotación del personal, con una óptica hacia la gestión del conocimiento. Metodológicamente se empleó el tipo documental mediante la revisión de bibliografía disponible sobre el tema, con un diseño bibliográfico de carácter descriptivo, apoyada con un paradigma cualitativo.

Como resultado se obtuvo que muchas organizaciones se favorecen con el método de machine learning para predecir la rotación de empleados. Se concluye que la rotación del personal constituye un riesgo apremiante que las empresas deben afrontar con proactividad. Es por ello que contar con herramientas que faciliten el análisis de la fluctuación laboral representa una fortaleza para las organizaciones, en favor de tomar decisiones que contribuyan a disminuir costos y evitar la pérdida del conocimiento estratégico.

Así pues, el presente trabajo realiza un aporte teórico en cuanto a la rotación de personal, ya que, si se elabora o no una planificación, posee efectos significativos en la organización debido a que los nuevos empleados deben ser capacitados y contratados, por ello resulta necesario un período de aprendizaje y adaptación, lo cual garantice no comprometer los niveles de eficiencia previstos por la organización.

Ahora bien, Rodríguez (2020) elaboró un artículo de reflexión para la Universidad Militar Nueva Granada titulado “El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones”. Así pues, se pretende profundizar en las posibles causas que pueden ser determinantes para dicha rotación. Cabe resaltar que se realizó una revisión literaria de 23 documentos, entre artículos de revistas académicas como *Redalyc*, *Elsevier* y *Science Diret* y otros textos, los cuales fueron escogidos mediante una depuración sistemática.

El autor del artículo mencionado concluye que, aunque existe rotación voluntaria e involuntaria, la misma se puede disminuir, si las empresas realizan un seguimiento y cálculo del índice de rotación, permitiendo tomar acciones correctivas y construir planes de trabajo enfocados a disminuir dicha rotación. Es importante resaltar que esta investigación aporta estrategias que conllevan a la disminución de la rotación en las organizaciones.

Posteriormente, Castillón (2019) elabora un trabajo de investigación denominado “Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC”, cuyo objetivo general fue determinar la correlación entre la rotación del personal y la calidad del servicio logístico en la empresa tercerización SLI SAC. El estudio fue de tipo correlacional, con una población de 33 clientes.

Como técnicas de investigación se utilizaron las encuestas, a través de un cuestionario que permitió recabar información importante, otra técnica aplicada fue entrevistas a principales trabajadores. Ahora bien, como resultado se encontró que no existe correlación de la rotación del personal en la calidad de servicio que

perciben los clientes, lo cual implica que el nuevo personal aprende rápido o cuenta con la experiencia necesaria que no hace sentir la ausencia del personal reemplazado.

Se concluye que los trabajadores realizan su trabajo sin problemas, recibiendo una remuneración acorde al mercado, asimismo, cabe resaltar que los reclamos generalmente se dan por mejoras en el ambiente de trabajo y herramientas que ayuden a mejorar el desempeño de las actividades del trabajador; también si existe correlación en las condiciones de trabajo sobre la calidad del servicio, esto sucede debido a que el servicio se desarrolla en los ambientes de los clientes, tales como granjas y/o centros de distribución.

Cabe resaltar que la investigación abordada aportó insumos respecto al enfoque teórico planteado sobre rotación de personal de los trabajadores Así mismo, es una investigación que plantea aspectos referidos a los costos originados por la rotación de los trabajadores, denominados como primarios, secundarios y terciarios.

Continuando con Cifuentes (2017), este desarrolla un trabajo de investigación denominado “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas”, como tesis para optar al grado de magíster en gestión de personas y dinámica organizacional. Plantea como objetivo general identificar y determinar cuáles son los principales factores que influyen dentro de la rotación de personal.

El método de recolección de datos que se utilizó en este proyecto fue entrevista semiestructurada, observación directa y análisis de encuestas de salida. Así mismo, se analizaron las encuestas de salida aplicadas a los ex colaboradores de la compañía, con el objetivo de conocer las percepciones y opiniones con respecto a los motivos de renuncia. La metodología está basada en un estudio con diseño no experimental, descriptivo, exploratorio, correlacional y de tipo transaccional en una población muestra de 6 Baristas de diferentes tiendas, con un

rango de edad entre los 18 y 30 años y con una modalidad horaria de 30 y 45 horas a la semana. Ahora bien, la investigación obtuvo como resultado que para los baristas no existe evaluación de desempeño, debido a la alta rotación que tiene la compañía, por lo tanto, los incentivos no se tienen en cuenta. Cabe resaltar que todas las decisiones son tomadas y deben estar aprobadas por el gerente general. Se concluye que en la actualidad las empresas del rubro de alimentos y bebidas, tales como comida rápida y cafeterías de la Región Metropolitana tienen altos índices de rotación por parte de sus colaboradores, lo cual genera grandes sobrecostos en finiquitos, inducción y entrenamiento, implementos laborales como uniformes y en muchas ocasiones, gastos legales.

La importancia del trabajo mencionado para la presente investigación radica en la planteada por los autores, la cual corrobora que las organizaciones deben proveer mínimos recursos para un trabajo adecuado y en la medida que las condiciones sean mejores, los empleados sentirán mayor comodidad, compromiso, y así podrán cumplir con las funciones y responsabilidades adquiridas

Finalmente, Morales at al. (2016), realizaron un artículo de investigación en la *Revista de Economía* de la Universidad Autónoma de Yucatán México. Se plantea como objetivo analizar la rotación del personal en los Call Center de Mérida, Yucatán, para identificar los factores que determinan en los trabajadores la intención de permanecer en sus puestos laborales. El método de la investigación se desarrolló a través de un diseño transversal descriptivo, empleando para la recolección de datos una de entrevista semiestructurada para una población de 120 empleados y una guía de entrevista a los gerentes de operaciones de tres empresas.

Los resultados evidencian que en el ramo estudiado los trabajadores devengan un salario alto y justo, más no satisfactorio; que la gran mayoría de ellos alcanzan los indicadores de productividad de la empresa, la cual está determinada por el salario y el logro de objetivos y que el trabajo en los Call Center es funcional, dando lugar a una alta tasa de rotación del personal. Se concluye que el salario, los estímulos morales, materiales, la dirección y la motivación del personal en estas

empresas son los factores principales que se relacionan con la rotación de personal observada.

La importancia del artículo científico para la presente investigación radica conclusión planteada por los autores, la cual corrobora que la inversión y la atención personal que se les brinde a los trabajadores durante el proceso de entrenamiento es la estrategia que dará frutos en la reducción de la rotación de personal.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Las organizaciones se han visto en la necesidad de tener en cuenta, no sólo los procesos organizacionales y el factor financiero, sino también una especial atención por su fuerza laboral o talento humano, como un aspecto central e importante para el desarrollo de las mismas. En este sentido, se hace referencia a lo que es la rotación de personal, ya que influye en el funcionamiento de estas, para lo cual Chiavenato (2009) señala que se utiliza para precisar la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, siendo esta el intercambio de personas, es decir, la cantidad de trabajadores que ingresan en la empresa y las que salen.

Es oportuno resaltar que, según Cabrera et al. (2011), el hecho de haber movimiento de trabajadores no quiere decir que sea un efecto negativo, ya que también puede favorecer a la organización en la medida en que ayuda a adquirir nuevos recursos, pero se debe tener en cuenta que las entradas tienen que ser mayores que las salidas; sin embargo, generalmente las afecciones negativas son más que las positivas.

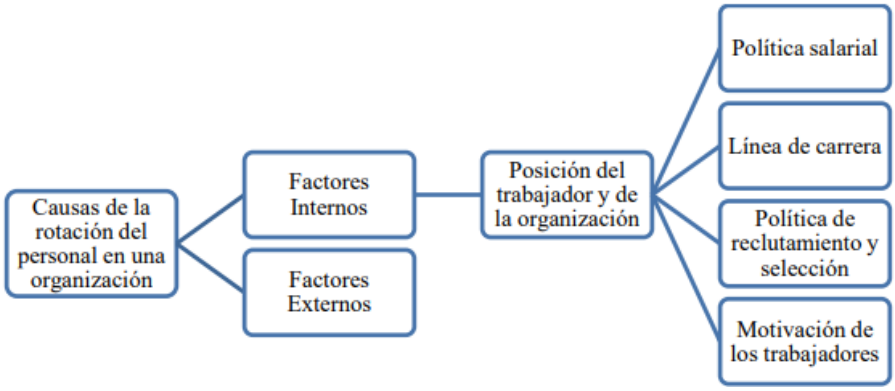
Por su parte, Robbins (2009) dice que la rotación de personal corresponde a cuando el trabajador se retira de forma voluntaria e involuntaria de manera permanente de la empresa, dicha situación genera un problema puesto que puede aumentar los costos de reclutamiento, selección y capacitación; cabe resaltar que

la rotación de personal no se elimina, pero si se debe minimizar. Al respecto, Anvari et al. (2014) indican que en una empresa la competitividad resulta de la eficiencia y efectividad de su talento humano, por lo tanto, la alta rotación puede ser un problema para la organización.

De esta manera, dice Cifuentes (2017) que la rotación de personal es el intercambio del recurso humano en la organización, como consecuencia de fenómenos internos y externos que condicionan la actitud del personal y su comportamiento. Mientras que, para Zulú et al. (2017) está definida como la fluctuación de colaboradores entre una empresa y el ambiente. Plantea que es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización, la cual tiene repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas.

Del mismo modo, Abolade (2018), indica que la rotación de personal es el movimiento y abandono consciente, deliberado de una empresa y es el número de trabajadores que dejan una compañía, ya sea por razones personales o por insatisfacción laboral; pero para Ilmi et al. (2019) es simplemente el traslado de una persona entre una organización y otra. En este orden, es recomendable que las organizaciones analicen su entorno para identificar las causas que producen la rotación, las causas pueden ser por factores internos y externos, tal y como se visualiza en la figura 1.

Figura 1 *Causas de la rotación del personal*



Nota: La figura describe los factores internos y externos que causan la rotación de personal. Tomado de Rodríguez (2020).

De acuerdo con los planteamientos anteriormente expuestos, la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario de los colaboradores de la empresa en forma permanente, como consecuencia de anomalías internas y externas a la organización que condicionan la actitud y comportamiento del personal, lo cual puede generar efectos negativos en cuanto a la productividad y competitividad de esta.

VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA PERMANENCIA DE LAS PERSONAS EN LAS ORGANIZACIONES

Galindo (2020) sintetiza las variables que influyen en la permanencia de las personas en las organizaciones en cinco factores elementales, tales como: a) de desarrollo profesional y relacional, la cual tiene como objetivo estimular el talento para maximizar su potencial a través de planes de formación, la gestión del conocimiento y los planes de carrera. b) de compensación psicológica, es una estrategia para encubrir debilidades, incompetencia en un área por medio de gratificaciones. c) de conciliación familiar y personal, como una participación

equilibrada entre la vida familiar y el trabajo, cuyo fin es cubrir las necesidades reales de las personas. d) de retribución variable y fija, se trata de un beneficio económico establecido por la empresa que se obtiene en función del rendimiento del trabajador.

El autor mencionado señala el valor añadido: el cual no es solo un valor económico adicional, sino la empatía que se tiene con los colaboradores de la empresa. No obstante, Tamayo y Contreras (2016) establecen que la permanencia de las personas en las organizaciones viene dada por algunos de los motivadores de la satisfacción laboral, en varias investigaciones son la retroalimentación, el salario, la comunicación entre los diferentes integrantes de la organización, el reconocimiento, el entrenamiento y las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo, las políticas y los procedimientos de las empresas, la identidad del empleado con la tarea y el dinamismo de las tareas.

La permanencia de personal se considera como una herramienta estratégica que es aplicada en las empresas para retener a sus colaboradores valiosos, ya que el talento humano es el activo más relevante de toda organización. Según el criterio de Hernández et al. (2020), las organizaciones manejan estrategias de permanencia: flexibilidad de horario; incremento de salario; reubicación de los colaboradores en otras ciudades del país, ya sea por razones familiares o personales.

Cabe destacar que el referido autor señala que se debe tomar más en cuenta la parte emocional de los colaboradores, abordar su calidad de vida, el desarrollo personal y la vida familiar, ya que en muchas oportunidades se sienten en depresión o poco atendidos por parte de la empresa; es decir, sienten que el lado personal y emocional se debe quedar a un lado, por lo que una de las estrategias que se pueden aplicar es el reconocimiento, puesto que hace sentir especial e importante al empleado, y así podrá dar lo mejor de él y seguir dentro de la compañía; de la misma manera la oportunidad de crecimiento dentro de la empresa genera que los

empleados tengan un mejor desempeño, por lo que considerar dicha opción no debería ser tan lejana para los agentes.

Todo esto también es compartido por Ramírez y Botero (2021), quienes también plantean que un aspecto importante para evitar que un empleado se retire de la compañía es el reconocimiento, a pesar de que no es un auxilio económico, el reconocimiento hace sentir especial e importante al empleado; tener opciones de crecimiento; las personas con estudios previos, que tienen un buen desempeño, puedan ir hacia otras ramas de la organización, tener un ambiente laboral en donde los jefes se preocupen por sus empleados. De esta manera, con estas recomendaciones se pude bajar el índice de rotación y los empleados se sentirán parte de la compañía al tenerlos en cuenta por sus actitudes y por su experiencia previa para distintos cargos que los haga crecer dentro de la compañía, aumentando la efectividad de los procesos.

RETENCIÓN DE PERSONAL

Es un reto para la organización, encontrar la manera de gestionar las salidas del personal para resolver la rotación; es por esto que las empresas deben reconocer que, para una retención de personal, no solo hay que atender la parte económica, sino también las condiciones laborales. En este sentido, la retención del talento constituye la importancia de mantener su talento más valioso, sin embargo, los trabajadores que se mantienen sufren situaciones, como la desmotivación del grupo, alteración de los planes de trabajo, carencias en el producto, fallas en el servicio al cliente, entre otros.

Es por esto que para lograr una retención de personal y minimizar la rotación de este, surgen una serie de teorías que fundamentan estas afirmaciones, entre las cuales se puede mencionar, según Prieto (2013), la teoría de Frederick Herzberg, quien se basó en los dos factores para referirse al comportamiento de las personas en el sitio laboral, e indica que los factores son el higiénico o extrínsecos, que se

relacionan con la insatisfacción, estando localizados en el entorno de las personas; y; los factores motivacionales o intrínsecos, que se vinculan con la satisfacción en el cargo, estando bajo el control del trabajador.

Asimismo, se debe hacer referencia a la jerarquía de necesidades de Abraham Maslow o Pirámide de Maslow, que hace alusión a la motivación humana, en donde se formula una jerarquía de las necesidades humanas y a través de esta se satisfacen; ver la figura 2.

Figura 2 *Pirámide de Maslow*

Nota: la figura muestra la jerarquía de necesidades planteadas por Abraham Maslow. Tomada de: Prieto (2013).

De la misma manera, se puede mencionar la teoría de Thomas Davenport, según Prieto (2013) que refiere que los trabajadores, cuando tienen la demanda laboral alta, ocupan una posición predominante, exigiendo un valor a cambio de su colaboración; en este aspecto, se concibe al empleado como una inversión y no como un costo, por lo que esta tesis se llama “los trabajadores como inversores”.

LIDERAZGO

El liderazgo, en líneas generales, crea escenarios donde los empleados trabajen partiendo de sus fortalezas, con la finalidad de hacer una labor exitosa; en este sentido, Santos (2008) expresa que el liderazgo corresponde a la influencia que se tiene sobre uno mismo, el equipo y la empresa, haciendo uso de la comunicación, toma de decisiones y una visión útil para el cumplimiento de los objetivos. Cabe destacar que, a través del liderazgo deben generarse ambientes de trabajo óptimos, con el fin de que el talento humano esté a gusto en el trabajo y realice sus tareas con eficiencia y eficacia. De este modo, se centra en tener al personal satisfecho en el desempeño de sus tareas, lo que repercute en que la rotación de personal disminuya.

Es importante mencionar que el liderazgo, en cuanto su concepción, ha tenido una evolución por parte de diferentes autores, quienes han expuesto varias teorías que se adaptan a las novedades para que las organizaciones estén en avanzada. A continuación, en la tabla 1 se muestran algunas teorías de importancia.

Tabla 1 *Teorías de liderazgo*

Teoría	Autor (es) y año	Aporte
Teorías de los Rasgos	Taylor (1911); Mayo (1933); Maslow (1948); Stogdill (1948)	Esta teoría establece en principio que “el líder nace, no se hace”. En resumen, Taylor (1911) manifiesta que cuando se tienen recompensas o motivación, se tiene mejor rendimiento. Asimismo, Mayo (1933) establece el concepto de hombre social, basándose en la relación social como factor del éxito; por su parte, Maslow (1948) considera que el líder debe tener conocimiento de las necesidades de los colaboradores, para así motivarlos; y, Stogdill (1948) expresa que, los rasgos que caracterizan a los líderes son la inteligencia, adaptabilidad, viveza, sociabilidad, cooperación, entre otros.

Teorías del Comportamiento	Fleishman. Grupo Ohio (1945)	Se clasifican los líderes, tomando en cuenta las cualidades o a través de los patrones de comportamiento.
Teorías Contingentes o Situacionales	McGregor (1960)	En esta teoría, para hacer referencia al estilo de mando, se desarrolla la teoría X y Y; donde X corresponde al estilo autocrático y Y al estilo democrático-participativo.
Liderazgo Situacional	Lewin (1939)	En esta teoría hay una relación entre la persona y el estilo de liderazgo que se aplica. Asimismo, la madurez del equipo de trabajo con el estilo de dirección se clasifica en autoritario, democrático y laissez-faire.
Liderazgo Situacional	Drucker (1980)	Se ve partidario del liderazgo basado en la descentralización, donde el líder le otorga autonomía al colaborador, generando nuevas concepciones como cultura empresarial, aprendizaje organizacional, Outsourcing y Sociedad del Conocimiento.
Liderazgo del siglo XXI	Kotter (1990)	Se plantea que el liderazgo es estilo y contenido, es decir, se vincula la visión de la empresa con la motivación del equipo de trabajo, a fin de lograr cambios en lo real.
Liderazgo del siglo XXI	Goleman (1998)	Plantea al líder con Inteligencia Emocional, es decir, que puede captar las emociones, para luego implementarlas y hacer que el pensamiento sea más fácil para alcanzar el dominio de sus emociones y la de los demás.

Fuente: elaboración propia (2023).

DISEÑO METODOLÓGICO

En este apartado corresponde determinar el proceso metodológico, el cual es la guía para obtener los datos necesarios para la verificación de las variables objeto de estudio, para ello se determinará el tipo de investigación, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, población a estudiar, entre otros.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La presente investigación es de tipo cualitativo, cuya metodología no suele partir del planteamiento de un problema específico, sino de un área problemática más amplia en la cual puede haber muchos problemas entrelazados (Martínez, 2006); tal y como sucede en el presente estudio, rotación de personal de los trabajadores de Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. en el eje cafetero, Colombia, donde se observa que no sólo es problema la rotación de personal, sino también los aspectos que la complementan, como la retención, el liderazgo, la productividad, entre otros.

En este orden de ideas, es una investigación descriptiva porque pretende especificar las características del fenómeno que se va a analizar (Arias, 2012). Por su parte, Hernández et al. (2014) plantean que este tipo de investigación consiste en presentar la información tal cual es, indicando cuál es la situación en el momento de la investigación. De esta manera, se puede inferir que el tipo de investigación se refiere a la función o alcance de la misma, estableciéndose la descriptiva, cuando el fin es caracterizar diferentes elementos del objeto bajo estudio; por lo tanto, esta investigación corresponde al tipo de investigación, puesto que su finalidad fue identificar y describir aspectos importantes de la rotación de personal.

También se puede considerar como un estudio de caso, ya que estos analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema y sus objetivos (Hernández et al., 2014); tal es el caso de esta investigación, que se toma como unidad al Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. en el eje Cafetero.

SUJETOS PARTICIPANTES

Los participantes corresponden a la población de la presente investigación, la cual es definida por Hernández et al. (2014) como el conjunto del universo de la investigación sobre el cual se pretenden generalizar los resultados, tomando en cuenta las características que le permitan al investigador distinguir unos sujetos de otros. Atendiendo a estas consideraciones, la población del estudio estará constituida por once personas, la cual se considera censo poblacional debido que se tomó la totalidad de los sujetos que corresponden al personal de la unidad estudiada.

En virtud de esto, se decidió asumir el concepto de censo poblacional, señalado por Sabino (2012), quien expone que es aquel conjunto de sujetos e individuos susceptibles de ser encuestados en su totalidad por necesidades de su investigación. También se considera que esta población es finita, ya que se conoce el número exacto que se va a entrevistar. A continuación, se presenta la tabla 2 con la caracterización de la población.

Tabla 2 *Población caracterizada*

Cargo	Cantidad
Asesor de Servicio	2
Ejecutivo Pensional	3
Consultor Pensional	3
Ejecutivo de Servicio	2
Supernumerario	1
Total	11

Fuente: Elaboración propia (2023)

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

En este trabajo se utilizaron técnicas e instrumentos propios al método de la investigación cualitativa, considerando que, según Arias (2012), el instrumento es el dispositivo o formato (en papel o digital) que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información; en relación con la técnica, se basó en entrevistas semiestructuradas y la observación participativa.

De esta manera, las entrevistas semiestructuradas, al aplicarse, tienen la finalidad de obtener diferentes criterios acerca del objeto de estudio; al respecto, Sabino (2012) señala que en estas existe un margen más o menos grande de libertad para formular las preguntas y las respuestas. No se guían por un cuestionario o modelo rígido, sino que discurren con cierto grado de espontaneidad, dichas entrevistas se le realizarán al personal de oficinas de servicio al cliente del Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., específicamente de la ciudad de Pereira, Risaralda, quienes representan al universo de la misma; estas se elaboraron con base en cada uno de los objetivos de investigación.

Igualmente, se hará uso de la observación participativa, que permite una interacción directa con la población objeto de estudio. La técnica de observación directa permitirá la obtención de datos de interés, tales como el comportamiento de rotación de personal en la empresa y qué afectación pudiera tener en la misma, lo que se llevará a cabo mediante una lista de registros anecdóticos, a fin de tener un registro de lo observado; todo esto apoyado en lo que señala Sabino (2012), quien expresa que el uso sistemático de nuestros sentidos, es primordial en la búsqueda de los datos que se necesitan para resolver un problema de investigación.

A continuación, en la tabla 3, se presenta una guía de entrevista elaborada en base a cada uno de los objetivos de investigación.

Tabla 3 *Relación objetivos de investigación - preguntas de entrevista*

Objetivos de Investigación	Preguntas de entrevistas
Conocer las variables que influyen en la permanencia y en el retiro de las personas en las organizaciones	• ¿Cree usted que en la empresa hay retiros frecuentes de personas? • ¿Describa algunas de las causas de retiro de personal de la empresa? • ¿Las personas que permanecen en la empresa por más tiempo, qué las motiva a quedarse? • ¿Considera que hay más retiros o permanencias en la empresa?
Identificar los aspectos positivos y negativos de trabajar en Porvenir	• ¿Cuáles son las causas que hacen que usted trabaje en la empresa? • ¿Si tiene una oferta de trabajo, estaría dispuesto a retirarse de esta empresa? • ¿Cuáles serían las causas de retirarse de esta empresa? • ¿Describa los beneficios que tiene en la empresa? • ¿Describa, a su juicio, lo negativo que tiene la empresa?
Proponer un plan de retención a partir de los resultados obtenidos	• ¿Cree usted que debe haber algún plan para retener al personal? • ¿Qué debería incluir el plan de retención de personal? • ¿Considera que si se implementa un plan de retención, los colaboradores no se retirarían?

Fuente: Elaboración Propia (2023).

PROCEDIMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

El procedimiento que se aplicó en el presente estudio con enfoque cualitativo, se presenta a continuación, según las fases que se llevaron a cabo:

Fase 1:

Se identificó en principio la situación problemática, ubicando la variable rotación de personal en un contexto general, hasta llegar al lugar específico donde se desarrolló la investigación, el cual fue en el Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A; seguidamente, se realizó la recopilación del material bibliográfico relacionado con la variable investigada, para darle el soporte teórico respectivo al estudio.

Fase 2:

Se estableció el tipo de investigación, los sujetos participantes y técnicas e instrumentos de recolección de datos, considerando la entrevista semiestructurada y la observación participativa como fuente de información. Luego de haber establecido la entrevista semiestructurada como instrumento de recolección de datos, se procedió con el diseño del mismo, para ser aplicado a los once funcionarios, con la finalidad de recopilar los datos e información requeridos, luego se transcriben, y posteriormente se realiza el análisis de los mismos.

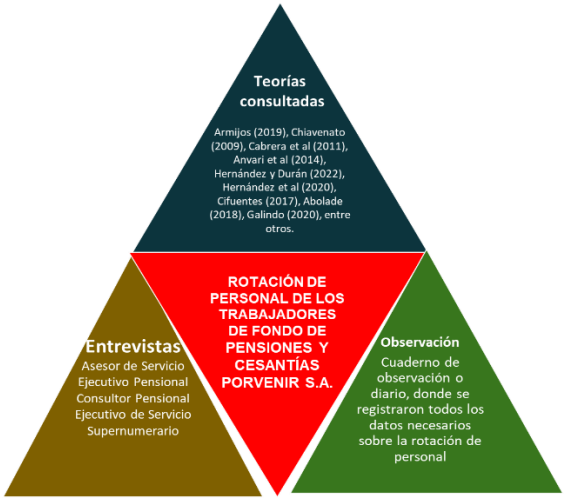
Fase 3:

Finalmente, considerando los propósitos específicos planteados en la investigación y una vez obtenido los resultados producto de la entrevista aplicada, se realiza el análisis pertinente, logrando producir una propuesta basada en un plan de retención para el Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., a partir de los resultados obtenidos; cerrando el proceso con las conclusiones y recomendaciones aportadas por el investigador responsable.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este apartado se presentan los resultados de la investigación que se obtuvieron luego de haber aplicado el instrumento diseñado a los sujetos entrevistados y la contrastación de los mismos mediante el empleo de la técnica de triangulación de datos, la cual permite describir las diferentes situaciones a las que fue sometida dicha información, para concluir con el análisis de la misma. La triangulación se realizó contrastando los datos recabados a través de diferentes teorías consultadas, la aplicación de la observación y las entrevistas semiestructuradas, tal y como se muestra en la figura 3.

Figura 3 *Triangulación de datos*



Nota: La figura muestra los aspectos que se contrastan a través de la triangulación. Elaboración propia (2023).

En este orden de ideas, el análisis de la información recolectada que se presenta a continuación, permite dar a conocer aspectos importantes de la rotación del personal, logrando identificar las variables que influyen en la permanencia y la rotación de los empleados de Porvenir S.A., a partir de la percepción de los involucrados; de esta manera, este análisis impulsa a proponer estrategias que permitan la retención.

En este sentido, la información recolectada a través de la aplicación de la entrevista semiestructurada y la técnica de la observación participativa, se contrasta con las teorías, productos de investigaciones de Zaballa et al. (2020), Rodríguez (2020), Castillón (2019), Cifuentes (2017) y Morales et al. (2016), quienes hicieron valiosos aportes en relación a la variable rotación de personal, al igual que autores de material bibliográfico consultados, como Armijos et al. (2019), González et al. (2020), Hernández et al. (2020), Hernández y Durán (2022), Araníbal et al. (2018), Cubillos et al. (2017), Álvarez (2020), Chiavenato (2009), Cabrera et al. (2011), Anvari et al. (2014), Cifuentes (2017), Zulú et al. (2017), Abolade (2018), Ilmi et al.

(2019), Galindo (2020), Tamayo y Contreras (2016), Ramírez y Botero (2021), Prieto (2013), Santos (2008).

En consecuencia, los resultados quedan evidenciados en el presente análisis; por lo tanto, se puede decir que, para la data recopilada en este análisis, se tomó en cuenta el punto de vista del entrevistado o informante, es decir, la percepción con respecto a la problemática planteada, el análisis de los textos y lo observado a través de la técnica aplicada. En relación a lo expuesto anteriormente, se percibe que las respuestas ofrecidas por los entrevistados claves demuestran solidez y confiabilidad en las acciones vivenciadas por ellos, denotando en algunos momentos sus juicios de valor y su forma coloquial y formal de expresarse, combinando ambos elementos dentro de cada respuesta. Seguidamente, con la finalidad de analizar los datos recopilados y realizar la contrastación de la misma con las teorías, se procede a describir la información suministrada por los informantes durante la entrevista y la obtenida a través de la observación, para darle respuesta así a cada objetivo de investigación.

Ahora bien, para el primer objetivo: Conocer las variables que influyen en la permanencia y en el retiro de las personas en las organizaciones, se muestran los resultados de las entrevistas semiestructuradas, haciendo una descripción de estas a través de la tabla 4, donde se evidencia la opinión de cada informante, para luego contrastarla con la teoría y la observación aplicada.

Tabla 4 *Respuestas informantes objetivo 1*

INFORMANTE	RESULTADO ENTREVISTA
Asesor de Servicio 1	Si hay retiros de dos trabajadores por mes aproximadamente; y, que dentro de las causas de retiro se considera que es el sueldo principalmente, puesto que no cumple con las expectativas y no es proporcional a la carga laboral, asimismo, el tema de pensiones y cesantías exige tener mucho conocimiento y estar en constante capacitación, lo que asusta a la gente; con respecto al tema de enfrentarse a afiliados complicados, no es para cualquiera, termina aburriendo a los que recién entran. En cuanto a lo que motiva a los trabajadores que se han quedado, se percibe que es por los beneficios que ofrece la empresa, la estabilidad que encuentran en ella, otros por necesidad, algunos porque no encuentran ofertas mejores. Ninguna permanece por el salario, los sueldos son muy desproporcionados. Sin embargo, se cree que hay 40% de retiros y 60% de permanencia.
Asesor de servicio 2	Hay siempre retiros de manera frecuente y voluntaria, creyendo que dentro de las causas que hay de retiro de la empresa, es que no hay oportunidad de crecimiento y el sueldo es bajo; sin embargo, los que se quedan en la empresa lo hacen porque tienen cierta estabilidad laboral, pero hay más retiros que permanencias dentro de la empresa.
Ejecutivo Pensional 1	Sí hay retiros frecuentes de personas, poca oportunidad de crecimiento a nivel profesional y salarios poco competitivos. Las personas que permanecen, podría ser por la estabilidad laboral que ofrece la empresa, pero hay más permanencias que retiros.
Ejecutivo Pensional 2	Sí se observan retiros con frecuencia, lo que preocupa al resto del personal, considerando que puede ser por el bajo sueldo que hay y que las oportunidades para crecer no son muy altas, por lo que las personas buscan mejores oportunidades; pero, los trabajadores que están lo hacen por la estabilidad laboral, ya que es un gran beneficio que no lo consiguen en otra parte. Se percibe, que, aunque hay muchos retiros, la permanencia en ella es alta.
Ejecutivo Pensional 3	Los retiros no son tan frecuentes, pero si los hay. Los que se van de la empresa ha sido por mejoras salariales o que buscan nuevas oportunidades de trabajo, ya que el crecimiento dentro de la misma no es tan fácil, mientras que los que se quedan es por la estabilidad laboral principalmente. Hay más permanencia que retiros.
Consultor Pensional 1	Sí se presentan retiros frecuentes y la causa principal es el salario bajo; sin embargo, hay muchos trabajadores que se quedan por la estabilidad laboral que ofrece la empresa y algunos beneficios, pero los retiros son bastante altos.
Consultor Pensional 2	Sí se habla de renuncia voluntaria, son muy puntuales los casos que se han presentado, ya que la empresa se ha caracterizado por ser muy sólida en cuestiones de puestos laborales, ya si hablamos de despidos o retiros forzosos, sí, por factores políticos externos. Las personas que se han retirado, se han logrado identificar y están buscando mejores oportunidades laborales en el exterior, en otras empresas, o volverse independientes. La compañía se ha caracterizado por ser una empresa solida en los puestos de trabajo, por ende, son más las permanencias. Se puede hablar de que los beneficios que otorga la compañía, y en algunos cargos muy puntuales los salarios, son la causa de que otros se queden.
Consultor Pensional 3	Se ha observado que cada día hay más retiros en la empresa y lo que manifiestan las personas es el salario bajo que ofrece la empresa, pero hay muchos trabajadores que sí han permanecido por tiempo, dada la estabilidad y algunos beneficios, pero los retiros son notorios, aunque la permanencia también lo es.
Ejecutivo de Servicio 1	Al hablar de retiros, hay que decir que sí los hay, que debería haber menos, ya que una de las causas principales es el salario, y que no hay beneficios como reconocimientos, felicitaciones, es decir, el trabajo se hace muy monótono. Pero, hay personas que si están a gusto y se quedan por la estabilidad laboral que hay y otros tipos de beneficios. Se considera que la permanencia y los retiros están en equilibrio.
Ejecutivo de Servicio 2	Considero que no hay tantos retiros y que los pocos que se van son por el salario y la falta de crecimiento dentro de la empresa. Sin embargo, los que se quedan, es por la estabilidad laboral, que es el atractivo de la empresa, pero se quejan de los sueldos y beneficios. Hay más permanencia que retiros.
Supernumerario	Hay retiros frecuentemente, cosa que no debería suceder. Las causas que manifiestan los que se van es que no ganan bien y les hace falta crecer profesionalmente, por lo que no ven muchas oportunidades dentro de la empresa. Los que se quedan han desarrollado el sentido de pertenencia y confían en la estabilidad de la empresa. Creo que hay permanencia, pero los retiros son altos.

Fuente: Elaboración propia (2023).

De acuerdo con las evidencias de las entrevistas, se observa que las variables que influyen en la permanencia y en el retiro de las personas en las

organizaciones, pueden ser diversas según sea el caso, puesto que para la mayoría de los informantes que se entrevistaron, una de las variables que más resaltó en la permanencia, es la estabilidad laboral y los beneficios que ofrece la empresa; mientras que para el retiro, lo que sobresalió fue la variable de bajos salarios y falta de oportunidades de crecimiento profesional y personal; de la misma manera, mediante la observación, también se pudo constatar esta información, ya que se percibió, a través de esta técnica, que los beneficios de la empresa son excelentes y la estabilidad también, pero la oportunidad de crecimiento, sumado al bajo salario es muy notorio en comparación con otras entidades.

Todo esto coincide con lo expuesto por Galindo (2020), quien considera que, sí hay variables que influyen en la permanencia de personal o no en las organizaciones y que dichas variables pueden identificarse como el desarrollo profesional y relacional que estimula el talento para aumentar su potencial; asimismo, la compensación psicológica, que consiste en gratificaciones, entre otros. Por su parte, Tamayo (2016) manifiestan que la permanencia de las personas en las organizaciones se da por un buen salario, el reconocimiento, el entrenamiento y las oportunidades de desarrollo; mientras que Ramírez y Botero (2021) plantean que entre los aspectos importantes para evitar que un empleado se retire de la compañía, están el reconocimiento y tener opciones de crecimiento.

En consecuencia, los entrevistados coinciden con los autores y el resultado de la observación, puesto que dentro de las variables que influyen en la permanencia o el retiro de los trabajadores en una organización, están los sueldos, el crecimiento personal y profesional, los reconocimientos y gratificaciones y los beneficios que no son salario. Por lo tanto, estas variables son objeto de mejora dentro de la empresa, fundamentando este análisis en Anvari et al. (2014), quienes indican que en una empresa la competitividad resulta de la eficiencia y efectividad de su talento humano, por cuanto, la alta rotación puede ser un problema para la organización.

En cuanto al segundo objetivo: Identificar los aspectos positivos y negativos de trabajar en Porvenir S.A., se logró recolectar información a través de las entrevistas aplicadas que se evidencian en la tabla 5.

Tabla 5 *Respuestas informantes objetivo 2*

INFORMANTE	RESULTADO ENTREVISTA
Asesor de Servicio 1	Dentro de las causas que hay para continuar trabajando dentro de la empresa están algunos de los beneficios que esta ofrece, además de la escasez de ofertas laborales en el mercado. Si tuviera una oferta de trabajo y la oferta en tema salarial es mejor, sin pensarlo renunciaría a la empresa. Asimismo, las causas que se consideran de peso para retirarse de la empresa es una mejor propuesta laboral, con un rango más alto y mejor salario. Sin embargo, la empresa tiene beneficios que son: auxilios educativos para empleados e hijos, auxilios para escrituración de vivienda, auxilio por nacimiento o adopción, quinquenios, póliza de vida. Pero, su escala salarial es muy mala comparada con otros fondos y empresas de su sector, el nivel de responsabilidad y carga laboral no son acordes a su salario.
Asesor de servicio 2	La causa para continuar en la empresa es la estabilidad laboral y otros beneficios, por lo que no dejaría la empresa, pero si se consiguiera mejor salario, sí la dejaría. Los beneficios que tiene la empresa pueden ser el horario, auxilio para educación, prima extralegal; pero lo negativo es la poca oportunidad de crecimiento y el bajo salario.
Ejecutivo Pensional 1	Las causas que hacen que trabaje en la empresa es la estabilidad laboral y si hay una oferta de trabajo, estaría dispuesto a retirarse si mejora el salario, sin pensarlo. La causa de retirarse de esta empresa sería por una mejor oferta de trabajo; los beneficios que tiene en la empresa son el horario laboral y la prima extralegal, considerando que lo negativo que tiene la empresa, es la dirección general.
Ejecutivo Pensional 2	La empresa brinda estabilidad laboral, pero su salario es muy bajo y no competitivo, por lo tanto, si hay una oferta laboral que supere esta, renunciaría a mi cargo. Sin embargo, la empresa tiene beneficios que son la prima extralegal, auxilio para educación, oportunidad de adquirir vivienda, Lo negativo es que en la empresa la carga laboral es muy alta y el sueldo muy bajo, sin dejar a un lado que no hay crecimiento. No se reciben reconocimientos, ni otros beneficios motivadores.
Ejecutivo Pensional 3	La empresa brinda bastante estabilidad, pero si hay una mejor oferta laboral renunciaría; la causa principal para dejar la empresa es el bajo salario, ya que hay mejores en este sector. La empresa tiene beneficios que pueden ser el auxilio de educación, vivienda, estabilidad y lo negativo es el bajo sueldo y falta de motivación para continuar.
Consultor Pensional 1	En la empresa hay estabilidad, pero el sueldo es bajo y si se encuentra una oferta mejor dejaría la empresa. Los beneficios son buenos, pero faltan más para completar las causas de quedarse, ya que no hay motivación y el trabajo se ha hecho mecánico, se necesita un liderazgo más comprometido.
Consultor Pensional 2	La compañía se ha caracterizado por ser una empresa solida en los puestos de trabajo, pero sí hay rotación; sin embrago, si hay una mejor oferta laboral que mejora condiciones laborales y el salario, sí dejaría la empresa. Lo que se busca es mejorar la situación económica, y buscar más experiencia para la hoja de vida. Hay beneficios que son la prima extralegal, subsidios de estudio, etc., pero hay aspectos negativos como que los salarios no son equitativos. El liderazgo no es muy firme, por lo que el tema de la motivación y crecimiento no es bueno.
Consultor Pensional 3	La compañía brinda estabilidad y eso es bueno en la empresa, pero sería capaz de renunciar si encuentro una mejor oferta laboral donde brinde mejor sueldo y oportunidad de crecer; sin embargo, la empresa brinda diferentes auxilios, como los de educación, vivienda, prima extralegal, pero no tiene oportunidad de crecimiento profesional y personal, se necesita un liderazgo motivador con mejoras en todos los aspectos.
Ejecutivo de Servicio 1	Dentro de las causas que hay para trabajar en esta empresa está la estabilidad, pero si logro una mejor oferta laboral me retiro, porque requiero mejor sueldo y beneficios competitivos para crecer, por lo que estaría dispuesto al retiro de la compañía. Los beneficios que hay son buenos, como los auxilios y la prima extralegal, sin embargo, hace falta motivación y un líder que logre mejores beneficios para los trabajadores, el incentivo hace falta.
Ejecutivo de Servicio 2	La empresa tiene estabilidad y eso es bueno, pero los sueldos no, por lo tanto, si dejaría la empresa, siendo la causa principal el sueldo tan bajo. Aunque, hay beneficios que resuelven un poco, pero lo negativo es la falta de crecimiento personal y profesional, no hay motivación ni incentivos como reconocimientos, gratificaciones, entre otros.
Supernumerario	No hay un buen sueldo, pero hay estabilidad. Pero, si renunciaría por el sueldo y la falta de crecimiento. Los beneficios los hay, pero faltan.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Luego de recolectar información por parte de los entrevistados, se pudo constatar que los informantes identificaron los aspectos positivos y negativos de trabajar en Porvenir, entre los cuales resaltaron como aspectos positivos la estabilidad laboral y los auxilios o beneficios que otorga la empresa; sin embargo, también le dieron relevancia especial a los aspectos negativos que se centraron en el bajo sueldo, mínimas oportunidades de crecimiento personal y profesional, así como también, un liderazgo débil donde la motivación e incentivos están ausentes. De la misma manera, se observa que muy probablemente, como no hay nuevas estrategias para que se queden en la empresa, casi todos los empleados que se retiran optan por buscar nuevas oportunidades en otras compañías.

Todo esto coincide con lo expuesto por los autores consultados; en este sentido, manifiestan Zulú et al. (2017) que las actitudes y comportamientos de las personas dentro de la organización, son un efecto de las causas internas o externas de la misma. Abolade (2018) afirma que la rotación de personal es el movimiento y abandono consciente en una empresa, el número de trabajadores que dejan una compañía, ya sea por razones personales o por insatisfacción laboral, como se puede observar en el caso de la empresa Fondo de Pensiones y Cesantía Porvenir S.A.; por lo que Ilmi et al. (2019) consideran que las organizaciones deben analizar su entorno para identificar las causas que producen la rotación.

Al respecto de las causas y aspectos que inciden para dejar una empresa, Rodríguez (2020), plantea que dentro de los factores internos están la política salarial, la carrera que puedan desarrollar dentro de la compañía y la motivación de los trabajadores, de este modo, puede observarse que los informantes hacen particular alusión a aspectos negativos y positivos que este autor toma en cuenta. De acuerdo a lo expuesto, la rotación de personal viene dada por el retiro voluntario e involuntario de los colaboradores de la empresa, siendo una consecuencia de aspectos negativos o positivos que condicionan la actitud y comportamiento del

personal, lo cual puede generar efectos negativos en cuanto a la productividad y competitividad de la misma.

Asimismo, el liderazgo juega un papel muy importante en la rotación de personal, ya que Santos (2008) dice que este corresponde a la influencia que se tiene sobre uno mismo, el equipo, y la empresa, haciendo uso de la comunicación, toma de decisiones y una visión útil para el cumplimiento de los objetivos; también haciendo hincapié en que a través del liderazgo deben generarse ambientes de trabajo óptimos, con el fin de que el talento humano esté a gusto en el trabajo y realice sus tareas con eficiencia y eficacia. De este modo, se centra en tener al personal satisfecho en el desempeño de sus tareas, lo que repercute en que la rotación de personal disminuya.

Con respecto al tercer objetivo de la investigación: Proponer un plan de retención a partir de los resultados obtenidos, por medio de los entrevistados se tienen los siguientes resultados que pueden observarse en la tabla 6.

Tabla 6 *Respuestas informantes objetivo 3*

INFORMANTE	RESULTADO ENTREVISTA
Asesor de Servicio 1	Creo que debería haber un plan para retener al personal, que incluya mejores incentivos económicos, mayor acompañamiento por parte de recursos humanos; ya que de esa manera no se retiraría el personal de la empresa.
Asesor de servicio 2	Si debe haber un plan de retención, donde se ofrezcan incentivos y beneficios que atraigan al personal para que el trabajador no se vaya.
Ejecutivo Pensional 1	Sí sería bueno un plan de retención, donde se incluyan beneficios económicos y no económicos como reconocer el desempeño de los funcionarios por el cumplimiento de metas e indicadores a través de bonos y/o incentivos que motiven al colaborador. Con un plan de retención no se retirarían los empleados de la empresa.
Ejecutivo Pensional 2	Si hace falta un plan con nuevos incentivos y reconocimientos y así los empleados no dejan la empresa.
Ejecutivo Pensional 3	Un plan de retención hace falta, ya que no es suficiente lo que ofrece la empresa y de esa manera no se van los trabajadores.
Consultor Pensional 1	Sí hace falta un plan de retención con incentivos y estrategias para que no renuncien.
Consultor Pensional 2	Sí, actualmente no lo hay y hace falta, con más motivación en temas salariales y de desarrollo personal y profesional, reconocer el cumplimiento de indicadores; al haberlo, no se van porque en muchas ocasiones creo que en la mayoría se retiran por mejorar su situación económica.
Consultor Pensional 3	No hay plan de retención, por lo que se hace necesario, que incluya beneficios salariales y de otro tipo, motivacionales, reconocimientos, incentivos, entre otros, así, no se retiran los trabajadores.
Ejecutivo de Servicio 1	Sí hace falta un plan de retención, en la actualidad no creo que haya; se debe incluir un salario competitivo, cursos, capacitación, motivación, incentivos, reconocimientos con un plan de crecimiento dentro de la empresa.
Ejecutivo de Servicio 2	Sí debería haber un plan de retención para el personal, ya que los sueldos no son buenos y es lo primero que hay que tomar en cuenta, al igual que crecer dentro de la empresa, de esa manera, no deben retirarse con tanta frecuencia los empleados.
Supernumerario	Si se debe pensar en crear un plan de retención con mejoras para los trabajadores en todos los aspectos, para minimizar la rotación del personal.

Fuente: Elaboración propia (2023).

Después de haber obtenido la información necesaria por parte de los entrevistados y contrastándola con la observación y la teoría consultada, se puede inferir que todos los trabajadores de la empresa objeto de estudio coinciden con que hace falta un plan de retención que incluya mejoras económicas y no económicas para el personal, con la finalidad de mejorar la calidad de vida y minimizar la rotación del personal en la empresa; en este sentido, mediante la observación, también se percibió que no hay un plan de retención y muy probablemente si al talento humano se le ofrecen mejoras en sus condiciones, estos -tal vez-, no se retirarán de la compañía.

En este orden de ideas, Rodríguez (2020) manifiesta que, aunque haya rotación, se puede disminuir, si las empresas realizan un seguimiento y cálculo del índice de rotación, permitiendo tomar acciones correctivas y construir planes de trabajo enfocados a disminuir dicha rotación. Al mismo tiempo, Morales et al. (2016) dicen que el salario, los estímulos morales, materiales, la dirección, y la motivación del personal en las empresas son los factores principales que se relacionan con la rotación de personal, para lo cual debe haber un plan de retención que tenga todos estos factores; por lo tanto, las empresas deben reconocer que, para una retención de personal, no solo hay que atender la parte económica, sino también las condiciones laborales. En consecuencia, se hace necesario un plan de retención en Fondo de Pensiones y Cesantía Porvenir S.A., con la finalidad de minimizar la rotación y que las condiciones laborales de los trabajadores sean óptimas para que no piensen en abandonar la empresa.

PROPUESTA

PLAN DE RETENCIÓN FONDO DE PENSIONES Y CESANTÍAS PORVENIR S.A.

En las organizaciones lo más importante es el talento humano, por tal razón, el hecho de que este se encuentre desempeñando sus tareas de manera satisfactoria, es un factor determinante para la empresa, ya que, de otra manera, el colaborador puede abandonarla para buscar mejores opciones laborales. En consecuencia, al haber movimiento frecuente de los trabajadores, se debe hacer referencia a la rotación de personal, la cual se vincula con la no retención del talento humano.

En este sentido, “hay que tomar medidas para lograr la retención del personal, lo cual se entiende como el proceso que implica conservar las competencias laborales de los empleados manteniéndolos motivados, emocionalmente activos e incentivados” (Prieto, 2013, p. 11). De este modo, la gerencia debe activar estrategias, en vista de que la retención conlleva a una ventaja competitiva para la compañía, y, muy especialmente la satisfacción laboral de los colaboradores. Ahora bien, se presenta una propuesta que se origina a partir de los resultados de la investigación, tomando en cuenta variables como la mejora salarial, comunicación asertiva, beneficios para los trabajadores y capacitación.

Para la elaboración de la propuesta se Identificaron las variables que influyen en la permanencia y la rotación de los empleados de Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A., a partir de la percepción de los involucrados, las cuales corresponden a la mejora salarial, comunicación asertiva, beneficios para los trabajadores y capacitación. Ahora bien, cada una de estas variables se desarrollarán como un plan de trabajo, donde se especificará su objetivo, actividades, tiempo de ejecución y responsable.

Mejora salarial

Los salarios corresponden a un factor esencial para que los trabajadores se sientan motivados dentro de la empresa y logren desempeñar las tareas sin ningún inconveniente, percibiendo de esta manera la satisfacción laboral de estos. En este sentido, “se debe tener en cuenta que las mejoras salariales constituyen el momento en que el empleador otorga voluntariamente un beneficio más allá de lo dispuesto en el marco legal o convencionalmente aplicable” (Blume, 2011, p.233). Por tal motivo, se presenta la propuesta para las mejoras en el salario, mediante un objetivo y actividades para lograr la equidad en los mismos, tal y como se muestra en la tabla 7.

Tabla 7 *Mejora salarial*

Variable	Objetivo	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsable
Mejora Salarial	Fortalecer la estructura salarial de la empresa acorde al salario del mercado y con la preparación académica y experiencia de cada trabajador.	Hacer un estudio de salarios en el mercado del mismo sector económico, para ajustar los mismos.	30 días	Talento Humano Líderes de departamentos
		Realizar una escala salarial, conforme al estudio de mercado llevado a cabo.	15 días	
		Solicitar las credenciales necesarias para ajustar los salarios de acuerdo con la experiencia y preparación académica.	30 días	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Comunicación

La comunicación asertiva, es una de las variables en esta propuesta con mayor importancia, ya que esta debe formar parte de la cultura organizacional de la empresa, con la finalidad de que genere un ambiente de comunicación honesta y confiable. En tal sentido, Calderón (2017) manifiesta que la comunicación asertiva permite asumir actitudes positivas, comunicarse de manera honesta, propiciando la participación de todos, a través de un ambiente de confianza; asimismo, Chaparro (2015) expresa que mediante la comunicación se logra una expresión clara, directa y equilibrada que cumple con comunicar o defender ideas.

Ahora bien, teniendo en cuenta que en las organizaciones son primordiales las relaciones interpersonales y partiendo de una buena comunicación del talento humano en la empresa, se hace referencia a que dicha comunicación debe ser efectiva con los líderes para poder manifestar las necesidades y peticiones con absoluta claridad y confianza, y, puedan ser portavoces para alcanzar a cumplir los requerimientos de los colaboradores según sus necesidades, y en consecuencia, pueda darse una verdadera satisfacción laboral; así como también, recibir las informaciones necesarias sobre aspectos de interés para el trabajador y evitar cualquier matriz de opinión negativa. En este caso, en la tabla 8 se muestra la propuesta en cuanto a la variable comunicación asertiva.

Tabla 8 *Comunicación Asertiva*

Variable	Objetivo	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsable
	Fortalecer los canales de comunicación que existen, mediante	Realizar un portal informativo digital interno, donde se plasmen informaciones como: comunicados oficiales, cambios salariales, normas,	30 días	Talento Humano

Comunicación Asertiva	herramientas efectivas y actuales.	invitaciones, entre otros, con acceso para todos los colaboradores.		Líderes de departamentos
		Levar a cabo reuniones trimestrales, por departamento, con los colaboradores para difundir el estado actual de la empresa, nuevas metas y estrategias.	Trimestral	
		Planificar coaching mensual por parte de los líderes para su equipo	15 días	

Fuente: Elaboración propia (2023).

Beneficios

El salario es sumamente importante para el trabajador a la hora de ser contratado por una empresa, pero en la actualidad no es la variable dominante para mantenerse con satisfacción en un trabajo, sino que los gerentes dentro de sus estrategias deben tener otros atractivos de retención para los colaboradores, que no corresponden precisamente al valor económico o líquido de su salario. En este sentido, se debe ir más allá de una contraprestación monetaria, es decir, pensar y hacer efectivos los beneficios, que, al ir de la mano con un salario justo y equitativo, se hacen atractivos para retener al talento humano.

Al respecto, se debe decir que un beneficio laboral constituye todo lo que los empleadores entregan a sus trabajadores por formar parte de la empresa, los cuales

no son lo mismo que el pago por el desempeño de sus funciones (Torres et al., 2020). De este modo, es necesario que las empresas ofrezcan beneficios atractivos y que estén acorde con las necesidades de los trabajadores, ya que, de esta manera, serán más competitivas y lograrían retener a su fuerza laboral; así lo exponen Madero y Barbosa (2015), quienes dicen que las organizaciones deben trabajar en las estrategias en el área de beneficios, porque aporta al posicionamiento de la empresa, pudiendo captar mejores perfiles para la misma. En tal sentido, se presenta una propuesta en beneficios, los cuales se ven en la tabla 9.

Tabla 9 *Beneficios*

Variable	Objetivo	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsable
Beneficios	Reforzar el esquema de beneficios, de acuerdo a las necesidades de los trabajadores	Realizar un estudio interno, a través de los líderes, para conocer las necesidades directas de los trabajadores en cuanto a los beneficios que requieren	15 días	Talento Humano Líderes de departamentos Tesorería
		Hacer nuevos convenios con empresas de consumo masivo para obtener descuentos para el personal y entregar tarjetas de consumo	30 días	
		Realizar una escala de indicadores o métricas para implementar una bonificación por cumplimiento	15 días	

	Entregar premios cada seis meses (TV, celulares, consolas de videojuegos, entre otros) a los trabajadores que superen las métricas o indicadores establecidos	Semestral
	Implementar como día libre el día de cumpleaños de cada trabajador	30 días

Fuente: Elaboración propia (2023).

Capacitación

La capacitación dentro de las organizaciones cumple un papel primordial a la hora de lograr la retención de su personal, ya que a través de esta el colaborador tiene la oportunidad para desarrollarse y al mismo tiempo la empresa alcanza un posicionamiento y competitividad en el mercado, teniendo trabajadores con un alto nivel de desarrollo profesional y personal. En este sentido, se tiene que la capacitación corresponde a un proceso donde el trabajador se adiestra para el mejor desempeño de sus funciones y el desarrollo de su personalidad; de este modo, Chiavenato (2009) la define como “un proceso educativo de corto plazo, que se aplica de forma organizada, con la finalidad de que los trabajadores adquieran conocimientos, habilidades y competencias en función de los objetivos organizacionales” (p. 386).

Es por esto, que se hace necesario un plan de capacitación, para beneficiar al trabajador en cuanto a su crecimiento personal y profesional, y generar una cultura de aprendizaje dentro de la empresa; de este modo, se presenta la propuesta en cuanto a la variable de capacitación, la cual se visualiza en la tabla 10.

Tabla 10 *Capacitación*

Variable	Objetivo	Actividad	Tiempo de ejecución	Responsable
Capacitación	Desarrollar los conocimientos, habilidades y destrezas de los trabajadores y sus líderes, para aumentar la competitividad de la empresa	Taller de legislación laboral, para entender todas las políticas de los trabajadores	16 horas	Talento Humano Líderes de departamentos Facilitadores
		Taller en trabajo en equipo y liderazgo	16 horas	
		Taller manejo de estrés	16 horas	
		Curso de actualización informática y programas administrativos	32 horas	
		Taller de comunicación asertiva	16 horas	
		Curso de inglés (externo)	6 meses	

Fuente: Elaboración propia (2023).

CONCLUSIONES

Luego de realizada la investigación sobre la rotación de personal de los trabajadores del Fondo de Pensiones y Cesantías Porvenir S.A. en el Eje Cafetero, a través del análisis de los resultados y la revisión bibliográfica efectuada, se pudo evidenciar que en la empresa objeto de estudio, no hay un plan de retención actual, por lo que hay variables identificadas que son las que influyen en el retiro de los trabajadores. En este sentido, en cuanto al primer objetivo, Conocer las variables que influyen en la permanencia y en el retiro de las personas en las organizaciones, se concluye que las variables más predominantes que influyen en la permanencia y la rotación de los empleados de Porvenir, a partir de la percepción de los entrevistados, son: mejora salarial, comunicación asertiva, beneficios laborales y capacitación y desarrollo de los trabajadores, teniendo una alta incidencia la variable de salario y el desarrollo profesional y personal de los trabajadores.

Asimismo, para el segundo objetivo, al identificar los aspectos positivos y negativos de trabajar en Porvenir se concluye que, como aspectos positivos están la estabilidad laboral y los auxilios o beneficios que otorga la empresa, y, dentro de los aspectos negativos que se evidenciaron, están el bajo sueldo, mínimas oportunidades de crecimiento personal y profesional, así como también un liderazgo débil donde la motivación e incentivos están ausentes. Ahora bien, en el objetivo tres, Proponer un plan de retención a partir de los resultados obtenidos, se muestra en el capítulo anterior la propuesta basada en las variables mejora salarial, comunicación asertiva, beneficios laborales y capacitación y desarrollo de los trabajadores.

REFERENCIAS

Abolade D. (2018). Impacto de la inseguridad laboral de los empleados y la rotación de empleados en Desempeño Organizacional en Organizaciones del Sector Público y Privado. *Estudios en Negocios y Economía*, núm. 13 (2), págs. 5-19. doi: 10.2478/sbe-2018-0016.

Álvarez, D., Sánchez, M. Arredondo, M. y Ramírez, N. (2020). *Rotación de Personal ¿Qué es y cómo combatirla?* Editorial Plaza y Valdés.

Anvari, R., JianFu, Z. & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665

Araníbar, M., Melendres, V., Ramírez, M. y García, B., (2018). Los Factores de la Rotación de Personal en las Maquiladoras de Exportación de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios*, vol. 6, núm. 2, pp. 25-40.

Arias, F. (2012). *Mitos y errores en la elaboración de tesis y proyectos de investigación*. Editorial Espisteme.

Armijos, F., Bermúdez, A. y Mora V. (2019). Gestión de administración de los Recursos Humanos. *Revista Universidad y Sociedad*, vol.11, núm.4 versión On-line Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S221836202019000400163

Blume Moore, I. (2011). Mejoras salariales, principio de igualdad y no discriminación entre trabajadores. *Ius Et Veritas*, 21(42), 232-249. Recuperado a partir de https://revistas.pucp.edu.pe/index.php/iusetveritas/article/view/12090

Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto*. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, vol. 5,83-91. ISSN: 2007-1639. Recuperado de: https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006

Calderón, H. (2017). Asertividad y comunicación organizacional. Universidad Rafael Landívar. Obtenido de: http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2017/05/43/CalderonHector.pdf

Castillón, R. (2019). Rotación de personal y la calidad del servicio logístico en la empresa de tercerización SLI SAC, [Trabajo de Grado Académico de Magíster en Administración con mención en Gestión Empresarial, Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. Disponible en: https://core.ac.uk/download/pdf/323347585.pdf

Cifuentes, T. (2017). Análisis De Factores Que Influyen En La Rotación De Personal En Una Empresa Del Rubro De Alimentos Y Bebida, Tesis Para Optar Al Grado De Magíster En Gestión De Personas Y Dinámica Organizacional, Disponible en: https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/149838/Cifuentes%20Cadena%20Tatiana.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chaparro, Z. (2015). El uso de la comunicación asertiva como herramienta estratégica para el líder. [Tesis de Grado en Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7868/El%20USO%20DE%20LA%20COMUNICACI%C3%93N%20ASERTIVA%20COMO%20HERRAMIENTA%20ESTRATEGICA%20PARA%20EL%20LIDER.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Ed. McGraw Hill.

Cubillos, C., Reyes, M. y Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA*, 7(1), 58-66. Disponible en: https://www.uniamazonia.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654

Drucker, P. (1980). *Una nueva dimensión de la administración*. Editorial Norma.

Fleishman, E. (1945). Leadership Climate and Supervisory Behavior. Columbus, OH: Personnel Research Board, Ohio State University.

Galindo, J. (2020). Factores de retiro y permanencia de los empleados. El caso de una empresa de alimentos de Antioquia. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/30365/TRABAJO%20DE%20GRADO-JULIO%20ENRIQUE%20GALINDO%20ARANGO-MBA-EAFIT.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual. México: Ediciones B.

González, B., Pedraza, M. y Hernández, N. (2020). El capital humano y su relación con el desempeño organizacional. *Revista espacios*, vol. 41 (22).

Hernández, A., Durán, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22.

Hernández, D., Caldera, M., Ruiz, M., Ruiz, V. (2020). Rotación de personal ¿Qué es y cómo combatirla? Plaza y Valdés, s.a. de c.V.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la investigación* (6ª ed.). Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

Ilmi, S., Habizah, Xue Qi, H., Gheda, M. & Liza, M. (2019). Employee Turnover of Quantity Surveying Firms in Malaysia. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 636, 7. https://doi.org/10.1088/1757-899X/636/1/012020

Kotter, J. P. (1997). *El líder del cambio*. México. McGraw Hill.

Lewin, K. (1939). *Fronteras en dinámica de grupo*. En Kurt LEWIN (1951): Campo

teoría en las ciencias sociales. Nueva York: Harper & Row (traducción en Paidós,

1978)

Madero, M. & Barbosa, G. (2015). *Interrelación de la cultura, flexibilidad, alineación estratégica, innovación y rendimiento profesional*. México: ITESM.

Martínez, M. (2006). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. México: Trillas.

Maslow, A. (1948). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.

Mayo, E. (1933). Problemas humanos de una civilización industrial, Ediciones Nueva Visión.

McGregor, D. (1960). El lado humano de las empresas: Aplique la teoría "Y" para lograr un manejo eficiente de su equipo. México, McGraw-Hill Interamericana. 65-67 págs.

Morales, C; Vela, R. y Brangel, K. (2016), Rotación De Personal En Los Call Center de Mérida, Yucatán, México, *Revista de Economía*, vol. 33, núm. 86, enero-junio, pp. 87-114. Universidad Autónoma de Yucatán.

Prieto, P. (2013). Modelo de gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. [Tesis de grado en Especialización en Gestión del Talento Humano y la Productividad, Universidad de Medellín]. Disponible en: https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf

Ramírez, D. y Botero, J. (2021). La retención de personal una estrategia adecuada para disminuir el impacto que tiene la alta rotación de personal en la empresa Sutherland Global Services. [Tesis de grado, Maestría Administración de personal, Pontificia Universidad Javeriana]. repository.javeriana.edu.co/bitstream/handle/10554/58330/Trabajo%20de%20grado%20Diego%20Fernando%20Ramirez.pdf?sequence=1

Revista digital Equipos y Talento (18 de marzo de 2018). LinkedIn revela los sectores con los niveles más altos de rotación.

https://www.equiposytalento.com/noticias/2018/03/19/linkedin-revela-los-sectores-conlos-niveles-mas-altos-de-rotacion

Revista El Nuevo Siglo (19 de abril de 2018). Rotación laboral en el país es alta. Informe Economía. https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-rotacion-laboral-en-el-pais-es-alta

Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional: conceptos, controversias y aplicaciones*. Editorial: Mexico Prentice-Hall Hispanoamericana.

Rodríguez, P. (2020). El impacto que causa la alta rotación de personal en las organizaciones [Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada]. Disponible en: https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/36209/Rodr%C3%ADguezGrisalesPaolaViviana2020.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Sabino, C. (2012). *Cómo hacer una tesis*. (4ª ed.). Argentina: Ed. Panapo.

Santos, J. (2008). *El Liderazgo Sintergial.* San Salvador: Retcambio Solutions LLC.

Stogdill, R.M. (1948). *Manual de liderazgo: Un estudio de teoría e investigación*. Nueva York: Free Press

Tamayo, P. (2016). Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal (disertación doctoral Universidad de Granada). https://hera.ugr.es/tesisugr/25701289.pdf

Taylor, F. W. (1911). Principios de la Administración Científica. Editorial Ateneo: Buenos Aires.

Torres Flórez, D., Arce Bonilla, L. C. & Ibarguen Mosquera, H. (2020). El aporte de los beneficios sociales a la motivación laboral en los hoteles Pymes: Caso

Villavicencio, Colombia. *Económicas CUC*. https://doi.org/https://doi.org/10.17981/econcuc.41.1.2020.Econ.1

Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, Y., Nogueira, Y. y Medina, Al. (2021), Procedimiento para el análisis de la rotación del personal, *Revista ACADEMO*, vol. 8, núm. 1, pp. 29-41, Universidad Americana, Disponible en: https://www.redalyc.org/journal/6882/688272401003/html/ed=y

Zulú, K.; Chetty, N. y Karodia, A. (2017) el impacto de la rotación de personal en la organización actuación: un caso de las tres organizaciones sin fines de lucro en verulam (República del sur África). *Arabian Journal of Business and Management Review* (Capítulo de Omán) Vol 6, Número 6. Disponible en: https://search.proquest.com/openview/4fcf299c727 f7659253383111a4d09ef/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1606373.