

**Análisis de los factores de rotación de personal para mejorar el proceso de selección de talento humano del fondo de empleados (Fondex) en la ciudad de Cali para el año 2022**

Angélica Rodríguez

Erika Marcela Villa

Hernán López Carmona

Jhonathan Jacob Salgado Rivas

Mónica Andrea Yépez

Director

Andrés Felipe Pérez

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios – ECAEN

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2022

## Dedicatoria

Primero que todo a Dios por ser quien me ha dado la salud para cada día estar de pie, a mis padres quienes pusieron los primeros granos de arena para que yo fuera una persona con metas claras y por último a mi esposa e hijas quienes hacen que cada día quiera ser alguien mejor para ellas. Jhonathan Jacob Salgado Rivas.

Este trabajo va dedicado a mi familia que son la fortaleza que me ha guiado para salir adelante en todos mis proyectos personales y académicos, así como dedicarle a Dios este logro puesto que está presente en cada una de las decisiones que he tomado a lo largo de mi vida. Hernán López Carmona.

Primeramente, doy gracias a Dios por darme la fortaleza y sabiduría para culminar con éxito a este reto que me propuse hace más de 5 años, ya que sin él nada es posible.

A mi abuela, que sin su ayuda no hubiera podido avanzar en mi carrera, su apoyo fue fundamental en este proceso.

Mi esposo Leonardo por su paciencia, sacrificio y su aliento que me entregaba cada día cuando sentía que no era capaz de sacar adelante mi carrera, ¡Gracias por creer en mí!

A mi hija María Paz, que es mi fuente de motivación e inspiración para poder superarme cada día para un mejor futuro, gracias por su paciencia y por entender que mamá no podía estar en todo momento. Mónica Andrea Yépez Ramírez.

Ante todo, doy a Dios por permitirme llegar tan lejos y proveer el dinero para pagar cada semestre, pues mis oraciones fueron escuchadas y hoy puedo sentirme orgullosa de estar a punto de culminar una carrera universitaria.

A mis padres por toda la paciencia que me tuvieron y la fortaleza que me brindaron para no rendirme y poder salir adelante. Ya que en el transcurso de la carrera tuve muchos obstáculos, pero gracias a su apoyo los he podido vencer. Erika Marcela Villa Valencia.

## **Agradecimientos**

Agradezco a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia por facilitar mi aprendizaje a distancia y a cada uno de los tutores que hicieron parte de mi formación profesional. Jhonathan Jacob Salgad Rivas.

Mi principal agradecimiento es a la Universidad Nacional Abierta y a Distancia puesto que me formo como profesional, con base de conocimientos impartidos por su cuerpo docente, alineando mis objetivos personales en los objetivos que puedo llegar a cumplir con los conocimientos académicos adquiridos. Hernán López Carmona.

Mi agradecimiento es para la universidad que me formo para lograr ser una administradora de empresas, a todos los docentes que participaron en este proceso, a los que creyeron en mí y que de una u otra manera aportaron un granito de arena a mi formación logrando que este sueño se hiciera realidad. Mónica Andrea Yépez Ramírez.

Agradezco a la UNAD por los conocimientos y recursos que me han brindado, que hoy han permitido que pueda culminar una carrera de manera virtual y a distancia, a pesar de estar en otro país.

También al cuerpo de docentes que estuvieron pendientes para resolver cualquier inquietud que ayudara a formar un buen profesional. Erika Marcela Villa Valencia.

## Resumen

En este proyecto se analiza los motivos por los cuales se tiene una alta rotación de personal del Fondo de Empleados (Fondex) ubicada en la ciudad de Cali, con el objetivo de mejorar el proceso de selección de la empresa para el año 2022. Ya que hoy en día la selección de personal juega un papel muy importante para que las empresas sean más competitivas y puedan cumplir con los objetivos de las organizaciones.

Además, escoger correctamente un buen personal de trabajo permite a la empresa mejorar su rendimiento laboral y ahorrar costo de capacitación. Pero con el mercado laboral en constante movimiento y ofertas laborales cada vez más amplias para los profesionales, se está generando una alta rotación de personal debido a que los empleados buscan mejores condiciones laborales.

La rotación de personal en la empresa Fondex, cada día es más notorio, lo cual está afectando su economía y rendimiento, por causa de las operaciones que conlleva el entrenamiento del nuevo personal; por consiguiente, en este proyecto se emplea como herramienta una encuesta de tipo cualitativo para recolectar información sobre los motivos por los cuales renuncian los empleados. Adicionalmente, se verifica los procedimientos y políticas de contratación para identificar las falencias de cada criterio, con el fin de implementar estrategias más pertinentes que ayuden a disminuir la rotación de personal y permitan hacerles frente a las acciones negativas de un clima organizacional o una mala contratación en la empresa.

Dentro de los motivos por los que se escoge mal el personal de una empresa según trabajos anteriores, puede ser por entrevistas no estructuradas, las cuales tienen poca validez predictiva del desempeño laboral de una persona, o porque la ética y valores dentro del proceso de selección son cuestionables, ya que a veces se enfocan más en lo físico o cultural, que en las cualidades del candidato.

Como estrategia para afrontar la alta rotación de personal, se crea una encuesta cualitativa con preguntas cerradas en Google Form, la cual se realiza a 20 personas pertenecientes a la empresa Fondex, en donde los resultados se representan mediante gráficas para interpretar mejor la opinión de los empleados y observar alguna tendencia. Dentro de los factores adicionales que se identificaron después de aplicar la encuesta, y que ayuda a disminuir la rotación de personal son: la capacitación de personal, el clima laboral y el puesto de trabajo.

Se concluye que para mejorar el proceso de selección de personal, este debe estar enfocado en el cargo y en las funciones a desempeñar, con el objetivo de garantizar que la persona que ingrese a la empresa posee en perfil necesario para cumplir con las actividades a desarrollar. Entre las recomendaciones que se establecieron, esta realizar un seguimiento en cuanto al trato personal entre superiores y subordinados, y diseñar un programa de compensación e incentivos que motiven a los empleados y asegurar su permanencia dentro de la empresa.

**Palabras claves:** capacitación, contratación, renuncia, colaboradores y reclutamiento.

## **Abstract**

This project analyzes the reasons why there is a high staff turnover of the Employee Fund (Fondex) located in the city of Cali, with the aim of improving the selection process of the company for the year 2022. Since today the selection of personnel plays a very important role for companies to be more competitive and to meet the objectives of the organizations.

In addition, correctly choosing a good work staff allows the company to improve its work performance and save training costs. But with the labor market in constant flux and ever-expanding job offers for professionals, high staff turnover is being generated as employees seek better working conditions.

The turnover of personnel in the Fondex Company is becoming more noticeable every day, which is affecting its economy and performance, due to the operations involved in the training of new personnel; therefore, in this project a qualitative survey is used as a tool to collect information on the reasons why employees resign. Additionally, the hiring procedures and policies are verified to identify the shortcomings of each criterion, in order to implement more pertinent strategies that help reduce staff turnover and allow them to face the negative actions of an organizational climate or poor hiring. in the company.

Among the reasons why the staff of a company is chosen poorly according to previous jobs, it may be due to unstructured interviews, which have little predictive validity of a person's job performance, or because the ethics and values within the selection process they are questionable, since sometimes they focus more on the physical or cultural, than on the qualities of the candidate.

As a strategy to deal with the high turnover of personnel, a qualitative survey with closed questions is created in Google Form, which is carried out to 20 people belonging to the company

Fondex, where the results are represented by graphs to better interpret the opinion of the users. Employees and observe any trends. Among the additional factors that were identified after applying the survey, and which help to reduce staff turnover, are: staff training, the work environment and the job position.

It is concluded that to improve the personnel selection process, it must be focused on the position and the functions to be performed, with the aim of guaranteeing that the person who enters the company has the necessary profile to fulfill the activities to be carried out. Among the recommendations that were established, is to monitor the personal treatment between superiors and subordinates, and design a compensation and incentive program that motivates employees and ensures their permanence within the company.

**Keywords:** training, hiring, resignation, collaborators and recruitment



## Tabla de contenido

Introducción .....	13
Planteamiento del problema.....	15
Justificación .....	17
Objetivos.....	19
Antecedentes.....	20
Marco Teórico.....	24
Marco Legal.....	29
Metodología de la investigación.....	34
Resultados.....	37
Conclusiones.....	49
Recomendaciones .....	50
Referencia bibliográfica.....	52
Anexos .....	55

**Lista de tablas**

Tabla 1. Pasos de selección de personal de una empresa .....	21
Tabla 2. Participantes de la empresa.....	37

## Lista de gráficos

Figura 1. Proceso de inducción.....	38
Figura 2. Personal Satisfecho.....	39
Figura 3. Crecimiento personal.....	39
Figura 4. Dudas y dificultades .....	40
Figura 5. Incentivos o reconocimientos .....	41
Figura 6. Comunicación entre jefes y subordinados.....	41
Figura 7. Labores en demás áreas .....	42
Figura 8. Reuniones de integración .....	43
Figura 9. Comunicación entre empleados.....	43
Figura 10. Planes de acción .....	44
Figura 11. Espacios de capacitación y entrenamiento .....	45
Figura 12. Trabajo seguro.....	45
Figura 13. Estabilidad laboral.....	46
Figura 14. Rotación de personal .....	47
Figura 15. Clima laboral .....	47

**Lista de anexos**

Anexo 1. Encuesta a aplicar .....	55
-----------------------------------	----

## **Introducción**

Hoy en día la selección de personal juega un papel muy importante para que las empresas sean más competitivas según el sector donde se muevan, lo que implica la contratación de personal con ciertas habilidades para poder cumplir con los objetivos organizaciones y las funciones del cargo.

Además, se evidencia otro factor que conlleva a que la tasa de rotación de personal incremente en las organizaciones, en este momento el mercado laboral en constante movimiento donde la oferta laborar cada vez es más amplia para los profesionales, llevando esto a renuncias voluntarias por una mejor oferta. Todo estos acarrear grandes problemas para la organización, en productividad, servicio, adicional a esto los costos tan altos que cuesta el reemplazo trabajador van desde proceso de entrevista, vinculación, capacitación, periodo de prueba, entre otros, todo esto afecta la inversión de tiempo y dinero de las compañías.

Dicho lo anterior se evidencia que en la ciudad de Cali el Fondo de empleados de eficacia (Fondex) el cual tiene presencia a nivel nacional y aunque su planta de personal no es grande tiene una alta rotación en su personal.

Se escogió este tema debido a la importancia que tiene el escoger correctamente el personal de trabajo, ya que una organización que selecciona con detalle un empleado tiene más posibilidades que su desempeño laboral sea mejor, y realice las actividades o funciones de manera eficiente. Además, que para las organizaciones un personal calificado ya tiene una base en el su conocimiento para poder realizar sus labores de una forma adecuada

Una vez identificadas las causas del problema “alto índice en la rotación del personal” se evaluará la posibilidad de promover los incentivos para los actuales empleados y así mitigar el problema y fomentar el crecimiento del recurso humano en la empresa; la empresa

constantemente ejecuta proyectos a determinado tiempo este puede ser, corto, mediano o largo, los cuales tienen tiempos estimados pero debido al cambio constante del personal los proyectos debe ser prorrogados o cancelados generando impactos negativos en la empresa.

### **Planteamiento del problema**

Una adecuada selección de personal permite encontrar entre un grupo de personas la que más se ajuste al perfil para poder cumplir con los objetivos del cargo, esto ayuda a que las actividades diarias se puedan desarrollar dentro de los tiempos estipulados sin impactar las labores de otras personas, ya que en el caso de Fondex las actividades en la mayoría de los casos van ligadas al desarrollo de las actividades de las otras personas.

Cuando se presenta una renuncia repentina esto genera un retroceso en las funciones y una sobre carga ya que esta labor no se puede dejar de hacer y por consiguiente alguien la debe realizar, esto lleva a que una determinada persona pueda presentar una sobre carga de trabajo realizando dos actividades.

La carga laboral es el conjunto de exigencias físicas (carga física de trabajo) y exigencias psicológicas (carga psíquica de trabajo), que inciden sobre la persona en el desarrollo de su puesto de trabajo. (Sanchez, s. f.)

Chiavenato menciona lo siguiente:

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos: son costos de reclutamiento, de selección, de formación y de ruptura de personal. (Moreno Perez y Lemus Rincon - 2017 - Análisis de las principales causas de rotación de .pdf, s. f.).

**Sistematización del problema**

¿Cómo analizar los principales factores que están implicados en la rotación de personal para lograr un proceso de selección de recurso humano del Fondo de Empleados Fondex en la ciudad de Cali para el año 2022?



## Justificación

La rotación de personal en la empresa Fondex, cada día es más notorio, lo que está llevando a la compañía a una afectación en su productiva, costos y la operación que conlleva al entrenamiento del nuevo personal, por lo dicho anteriormente éste proyecto de investigación busca conocer las causas de la alta rotación de personal, a partir de la información arrojada por las encuestas y entrevistas al cliente interno (colaboradores), con el fin de implementar estrategias más pertinentes que ayudes a disminuir la rotación de personal en la compañía.

Teniendo en cuenta la propuesta metodológica, para el presente trabajo se utilizará como herramienta para recolección de información primaria mediante el método cualitativo los motivos de estos ausentismos, adicional a esto se verifica los procedimientos y políticas de contratación para identificar las falencias de cada criterio, con el objetivo de replantear las mismas y así describir acciones y estrategias para aumentar la productividad y así disminuir este indicador.

Chiavenato define la rotación de personal como:

El termino de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.(La Rotación de personal y la Insatisfacción. Laboral, s. f.).

Según Mendoza, define la rotación de personal cuando:

Un empleado abandona un puesto por cualquier causa y éste es ocupado por otra persona que se contrata el nivel de dicho índice, además de tener un impacto en la productividad, implica costos, no solo monetarios sino también en tiempo. Un alto índice de rotación

hace a la empresa menos competitiva y puede poner en riesgo tanto los rendimientos futuros como la existencia de esta. (Erazo et al., s. f.).

Según un estudio de la American Center for Progress, para reemplazar a un trabajador no es una opción, puesto que como estrategia adecuada para la organización se puede diseñar un plan con el fin de retener y fidelizar el talento humano dentro de la empresa, significando la no pérdida de un costo hasta del 300% de su salario base. (School, s. f.).

Es de resaltar, que con el siguiente proyecto se está llevando a cabo un planteamiento que permita hacer frente las acciones negativas de un clima organizacional o una mala contratación en la empresa, ya que está aumentando la desmotivación en el personal y se está viendo reflejado en el comportamiento de las personas dentro de la organización, y por ende el redimiendo la compañía, de allí parte la importancia de un seguimiento constante para mejorar aquellos aspectos negativos que está llevando al aumento de este indicador, todo esto nos permite reaccionar a tiempo y así contar con una compañía consolidada internamente en sus servicios apalancando la consecución de objetivos.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Analizar los motivos por los cuales se tiene una rotación tan alta personal para lograr mejorar el proceso de selección del Fondo de Empleados (Fondex) ubicado en la ciudad de Cali para el año 2022.

### **Objetivos específicos**

Hacer un diagnóstico sobre el proceso de contratación que se realiza en la empresa Fondex Cali para poder implementar acciones que mejoren el proceso de selección de personal según el cargo que se desempeñe.

Aplicar una encuesta tipo formulario cualitativa a través de la herramienta Google drive para conocer las posibles causas que podrían ocasionar una renuncia o abandono de su puesto de trabajo y motivaciones para estar en el mismo.

Contribuir al desarrollo laboral, productivo y calidad de la empresa Fondex con el fin de mejorar el índice de rotación de personal que tiene la empresa identificando las posibles causas.

### **Antecedentes**

Los antecedentes para esta investigación se encuentran en factores importantes para el desarrollo de un plan de selección de personal para la empresa Fondex en la ciudad de Cali. La selección de personal dentro de una organización es uno de los factores más importantes con ello se obtiene eficiencia en el desarrollo de las actividades cumpliendo a cabalidad con los objetivos estratégicos tanto de la empresa como del cargo, esto debido a que de allí se eligen los posibles talentos en pro de mejorar la productividad en todos los ámbitos dentro de la organización.

Chiavenato expone que:

La selección de personal puede definirse como el proceso de selección del individuo adecuado para el cargo adecuado, o en un sentido más amplio, escoger entre los candidatos reclutados a los que más se acoplen al puesto, para ocupar los cargos existentes en la empresa, la cual trata de que la eficiencia se mantenga y preferiblemente aumente, como también el rendimiento del personal.(Kestler, 2015).

Según (Alles, 2007) Establece veinte pasos básicos e indispensables en la selección de personal exitoso, los cuales se presentan a continuación:

**Tabla 1.** Pasos de selección de personal de una empresa

<i>Pasos</i>	<i>Definición</i>	<i>Pasos</i>
<i>Necesidad de cubrir</i>	La nueva posición se genera al momento en el que se realiza el despido de un colaborador o trabajador, así mismo por el crecimiento para nuevas vacantes.	Evaluaciones específicas y psicológicas (“Pruebas psicométricas para conocer personalidad, valores e inteligencia”.)
<i>Solicitud de personal</i>	Requisición de personal, “solicitado por el jefe del departamento” frente a una necesidad de una vacante o cumplir nuevas funciones.	Formación de candidaturas (Revisan pruebas, resultados de entrevistas.)
<i>Revisar la descripción del puesto</i>	Se revisa descripción del puesto para determinar la modalidad del proceso.	Confección de informes finalistas (“resultados de las pruebas y entrevista de los finalistas”)
<i>Recolección de información de perfil</i>	Se realiza con el fin de obtener por medio del “descriptor del puesto” y los mejores resultados obtenidos en los pasos anteriores	Presentación de finalistas. (informe al jefe inmediato de los primeros tres finalistas)
<i>Tipo de reclutamiento.</i>	Se revisa si hay posibles ascensos, así mismo si el candidato está apto para saber “si acepta o rechaza las condiciones”.	Selección de finalistas (se selecciona al candidato)
<i>Decisión sobre reclutamiento interno o externo</i>	El tipo de vacante que se requiere.	Negociación (entre el posible nuevo trabajador o candidato y la organización)
<i>Definir fuentes de reclutamiento</i>	Se define según el “tipo de puesto que genera la vacante”.	Oferta de trabajo presentada por escrito (horario, salario y demás condiciones)
<i>Recepción de hojas de vida candidatos</i>	Se realiza recepción las hojas de vida para identificar “posibles candidatos para el primer filtro verificando si cumplen o no con el perfil”.	Comunicación de proceso (“Postulantes que no son seleccionados”)
<i>Primera revisión de antecedentes</i>	Se realiza la revisión de antecedentes con el fin de ver “aspectos judiciales, delincuenciales, educación y experiencia laboral”.	Proceso de admisión (definir “recién ingreso sus funciones específicas y se le entrega equipo, uniforme y de más implementos”)

*Nota.* En la tabla 1. Se observa los pasos de selección de personal en una empresa según Alles.

Fuente: (Alles, 2007).

Jiménez Bonilla en su trabajo *La ética y los valores como herramienta en los procesos de selección de personal*, “se enfoca en investigar qué papel juegan los valores a la hora de seleccionar personal, ya que los valores del individuo deben encajar con los de la organización”. (Bonilla, 2017) Pero se concluyó que existe una ligera discriminación en cuando a la forma de hablar o el peinado con que asisten a la entrevista confundiendo lo cultural con los valores; por lo cual sugiere el uso de manuales de ética para ir reduciendo la discriminación que muchas organizaciones dan a una persona.

Lo anterior es una muestra donde el proceso de selección debe ir enfocado en las cualidades y experiencia del candidato y no enfocarse en la forma de vestir, color, entre otras que puedan ser un factor discriminatorio ya que un proceso de selección deber ser por méritos.

Segùn Kausel Elicagaray, E. E., & Ventura Coello dice:

En su trabajo *Exceso de confianza y decisiones de selección de personal: ¿Pueden las entrevistas no estructuradas dañar las decisiones?*, resalta que una de las técnicas más empleadas en el proceso de selección son las entrevistas no estructuras, a lo cual proponen que dichas entrevistas tienen poca validez predictiva del desempeño laboral en comparación con otros predictores de selección. Además, argumentan que su uso puede empeorar el proceso de selección de personal. Por lo que examinan la evidencia de las entrevistas no estructuradas, como sus respectivas razones para prevalecer dentro de las organizaciones. (Kausel Elicagaray & Ventura Coello, 2020).

Para que un empleado dé lo máximo de sí mismo, es fundamental sentir que está aprendiendo y mejorando su rendimiento. Y para ello es importante que el jefe retroalimete su proceso continuamente, como sus fortalezas y debilidades.

Es importante tener como base otras investigaciones que nos permitan identificar aquella que se pueda implementar en la empresa objeto de estudio de acuerdo con las necesidades

identificadas y los objetivos organizacionales, además los antecedentes nos ayudan a comprobar que es pertinente nuestro tema de investigación, pues se han realizado diversas investigaciones para mitigar la rotación de personal. (Segura, s. f.).

## Marco Teórico

En este trabajo de “Selección de personal” se abarca algunas teorías por las que este proceso puede no estar garantizando una correcta selección de personal, lo que afecta la eficiencia de la organización; y cuyo resultado genera una alta rotación del personal. Para entender cada una de las teorías, primero se debe definir ciertos conceptos que son vitales para entender el tema del trabajo. Los cuales son: selección de personal, instrumentos de selección de personal, rotación del personal, discriminación laboral, la ética y valores como base organizacional.

Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Proponen la siguiente definición de selección de personal:

Es la elección del mejor candidato para el puesto, quien es la persona idónea para aumentar o mantener el desempeño y la eficiencia de la organización (p. 61).

Otra definición acerca de selección de personal la brinda Pereda y Berrocal (2006) que la definen como el proceso mediante el cual se elige entre todos los aspirantes, el más adecuado para ocupar el cargo (p. 63)

Ambas definiciones dan a entender lo mismo. El proceso de reclutamiento permite a la organización elegir al candidato más conveniente, pero además debe garantizar que la persona se adapte fácilmente al entorno y cultura de la organización, o de lo contrario no se satisfacen los objetivos de la compañía. Esta definición es importante tenerla en cuenta ya que el proyecto trata de perfeccionar el proceso de selección de personal de la empresa Fondex en Cali.

Para Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010), entre los instrumentos más empleadas para la selección de personal se encuentran (p. 64):



Análisis de antecedentes: consiste en validar su verdad en la información suministrada en la hoja de vida.

Entrevistas: es un encuentro personal con el candidato donde se averigua más en detalla la información suministrada en la hoja de vida, y otros aspectos personales y laborales.

Pruebas de conocimiento: son pruebas que se pueden realizar de diferentes maneras para conocer las habilidades y conocimientos que pueda tener el candidato con respecto al cargo.

Simulación de trabajo: es una demostración que simula una situación real del cargo para observar la capacidad del candidato.

Visita domiciliaria: consiste en visitar el lugar de residencia del candidato para tener una idea de su situación socioeconómica y familiar.

Estudio de seguridad o factibilidad de riesgo de seguridad: evalúan si el candidato se puede adaptar al ámbito social de la empresa o por el contrario va a generar problemas.

Con estos instrumentos se puede garantizar una buena selección de personal, el inconveniente es que se lleve a cabo de forma inadecuada por algún perjuicio, falta de recursos y/o conocimientos. Estos instrumentos se mencionan debido a que se estudiara el proceso de selección de personal de la empresa Fondex, por lo que al estudiar dicho proceso se encuentra con algunos de estos instrumentos.

Idalberto Chiavenato dice:

la rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella.

este índice de rotación se concilia anualmente, con el objetivo de realizar comparaciones a años anteriores y así desarrollar las estrategias para su disminución desde el área talento humano. (Piantini, Elizondo, y Herrera s. f.).

Por lo anterior, se deben crear instrumentos de medición que facilite la identificación y así mismo realizar el análisis pertinente de los aspectos internos de la compañía que están afectando el comportamiento de los colaboradores y por ende la motivación de cada uno de ellos afectando laboralmente, como se evidencia en el texto:

Solarte menciona:

En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. (Solarte, 2009).

Por otro lado, se afirma que el clima organizacional está condicionado por los empleados y el funcionamiento interno y normativas que integran una organización, este se puede conceptualizar como la valoración del confort ambiental donde se realiza el trabajo, las relaciones interpersonales que se tienen dentro de la empresa, la comunicación y procesos técnicos que se llevan, los elementos que facilitan o dificultan la labor que cada empleado desempeña y demás denominaciones que se puede llamar “satisfacción laboral” .(Gan, 2013).

Por consiguiente, McClelland (años 1950-70), siguiendo numerosas investigaciones realizadas en Harvard, desarrolló la teoría de que las personas se mueven fundamentalmente en

torno a tres ejes o factores motivacionales, ocasionados por las necesidades de afiliación, poder y logro.

McClelland, sostiene que el éxito de una organización depende de una buena manera de la motivación de logro que tengan sus empleados, dado que es la principal necesidad que impulsa a un trabajador a ejecutar sus tareas, con lo que obtiene una satisfacción personal que comprende el aspecto psicológico y de autorrealización, esto lo que permite su permanencia en la organización. (Gan, 2013).

Discriminación laboral:

Delito que incurre los que realizan una grave discriminación en el empleo público o privado a cualquier persona debido a sus creencias, ideología, raza, grupo de etnia, sexo, orientación sexual, enfermedad o minusvalía, situación familiar, representación legal o sindical de los trabajadores, parentesco con otros trabajadores de la compañía, entre otros. (Real Academia Española, s.f.).

Esto se relaciona con el proyecto en curso, dado que en la actualidad la discriminación laboral ocurre desde el momento que se envía la hoja de vida, ya que, si el encargado de recibir estas hojas no desea una persona de cierto color, lo descartara inmediatamente de los candidatos postulados al puesto. Lo que impide que el proceso de selección de personal se realice de acuerdo a los requerimientos y sea imparcial.

Teoría explicativa de la discriminación laboral:

(Alcántara, 2019) En su trabajo Análisis de la discriminación hacia las personas con discapacidad en los procesos de selección de personal, brinda un estudio sobre los procesos de reclutamiento y selección realizados por medianas y grandes empresas, donde se concluyó que hay un desinterés intencionado en reclutar y seleccionar personal por algún tipo de discapacidad,

lo que evidencia una acción discriminatoria que pone en riesgo el desarrollo económico y social de este grupo vulnerable de personas.

Este trabajo se relaciona con el proyecto en curso, porque muchas veces las empresas contratan personas discapacitadas solo por cumplir con la normativa de inclusión laboral, sin tener en cuenta los conocimientos y competencias de estas personas. Lo que significa que están dejando de lado un empleado que puede ser valioso para la organización solo por su discapacidad física cuando no es algo cognitivo.

La Ética y Valores como base Organizacional:

“Un trabajo profesional en el que se falta a los principios y valores que uno dice haber aceptado como guía de su conducta, es una forma de faltar a la integridad, queda incompleta nuestra rectitud y obramos con una ética a medias”. (Yarce, 2005).

Esto se relaciona con el proyecto en curso, porque si los encargados de seleccionar al nuevo personal no tienen claro los objetivos y no actúan con criterio, lo más seguro es que no elijan correctamente.

Teoría explicativa de la ética y los valores como herramienta de selección de personal:

Bonilla, P. D. J. (2017) en su trabajo La ética y los valores como herramienta en los procesos de selección de personal, se enfocó en investigar qué papel juegan los valores a la hora de seleccionar personal, y encuentra que existe una ligera discriminación cuando se asiste a la entrevista confundiendo lo cultural con los valores.

Este trabajo se relacionado con el proyecto en curso, ya que muchas veces la apariencia puede ser un factor que influya dentro del proceso de selección de personal, lo que evita que se realice un proceso justo y equitativo para todos los candidatos. Y en parte el objetivo del proyecto es diagnosticar el debido proceso y encontrar las fallas que hay para mejorarlo.

## Marco Legal

El proceso de selección de personal en las compañías se define en varias fases las cuales son importantes y valiosas para lograr el fin común de los objetivos estratégicos que es obtener un buen resultado eficiente en sus procesos y procedimientos, es así como la normatividad existente en Código Sustantivo del Trabajo, hay que tener claro algunos aspectos antes de iniciar con cualquier proceso de selección.

“ARTICULO 10. IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

*(CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf, s. f.).*

Según el reglamento de trabajo “Toda empresa comercial con más de 5 trabajadores o industrial con más de 10 o agrícola, ganadera o forestal con más de 20 tiene la obligación de adoptar un Reglamento Interno de Trabajo, adoptado por el Ministerio de Protección social, dentro del cual se determinan las condiciones a que debe ajustarse el empleador y trabajadores en la prestación del servicio y cuyas regulaciones se refieren básicamente a las condiciones de admisión, trabajo accidental o transitorio, horarios, orden jerárquico, régimen de prohibiciones y sanciones, duración de la jornada, horas extras y prestaciones sociales adicionales a las legales. (Yate, 2010).

La constitución política de Colombia de 1991 en su artículo 54 indica que “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran. El Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar y

garantizar a los minusválidos el derecho a un trabajo acorde con sus condiciones de salud.

(Colombia, S,f).

El artículo 104 del Reglamento de trabajo como un “conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el empleador y sus trabajadores en la prestación del servicio.” Este artículo es muy importante, ya que hace parte del contrato individual de trabajo de cada uno de los trabajadores. El reglamento contiene las siguientes disposiciones normativas expuestas en el artículo 108 del CST:

- “1. Indicación del empleador y del establecimiento o lugares del trabajo comprendidos por el reglamento.
2. Condiciones de admisión, aprendizaje y período de prueba.
3. Trabajadores accidentales o transitorios.
4. Horas de entrada y salida de los trabajadores, horas en que principia y termina cada turno si el trabajo se efectúa por equipos; tiempo destinado para las comidas y períodos de descanso durante la jornada.
5. Horas extras y trabajo nocturno; su autorización, reconocimiento y pago.
6. Días de descanso legalmente obligatorio; horas o días de descanso convencional o adicional; vacaciones remuneradas; permisos, especialmente lo relativo a desempeño de comisiones sindicales, asistencia al entierro de compañeros de trabajo y grave calamidad doméstica.
7. Salario mínimo legal o convencional.
8. Lugar, día, hora de pagos y período que los regula.
9. Tiempo y forma en que los trabajadores deben sujetarse a los servicios médicos que el empleador suministre.

10. Prescripciones de orden y seguridad.
11. Indicaciones para evitar que se realicen los riesgos profesionales e instrucciones, para prestar los primeros auxilios en caso de accidente.
12. Orden jerárquico de los representantes del empleador, jefes de sección, capataces y vigilantes.
13. Especificaciones de las labores que no deben ejecutar las mujeres y los menores de dieciséis (16) años.
14. Normas especiales que se deben guardar en las diversas clases de labores, de acuerdo con la edad y el sexo de los trabajadores, con miras a conseguir la mayor higiene, regularidad y seguridad en el trabajo.
15. Obligaciones y prohibiciones especiales para el {empleador} y los trabajadores.
16. Escala de faltas y procedimientos para su comprobación; escala de sanciones disciplinarias y forma de aplicación de ellas.
17. La persona o personas ante quienes se deben presentar los reclamos del personal y tramitación de éstos, expresando que el trabajador o los trabajadores pueden asesorarse del sindicato respectivo.
18. Prestaciones adicionales a las legalmente obligatorias, si existieren.
19. Publicación y vigencia del reglamento.”

### **Normatividad Marco Legal**

Ley 1636 del 2013 Ley del Cesante

Efectos de desempleo.

Facilitar encuentro entre demanda y oferta.

Democratizar el acceso.

#### Decreto 1668 del 2016

No existe área de influencia directa (urbana y rural).

Aplica a todos los sectores del sector hidrocarburo.

A través de los prestadores autorizados nombra cada una de las terminologías, obligaciones, responsabilidades tanto empresarios, gestores y SPE.

Priorizar la contratación del MOL.

Dejar y seleccionar los aspirantes por SPE.

Certificado de residencia (alcaldía).

Reportar al prestador la razón de si o no la selección.

Certificado de inexistencia (solo aplica primer anillo).

#### **Actos estratégicos**

Sena (nacional).

Caja de Compensación (departamental).

Alcaldías (municipal).

Agencias Privadas

Bolsa de empleo.

#### **Resolución 2616 de 2016**

Estandarización de perfiles.

Homologación de cargos.



**Resolución 334 de 2021**

Remisión de hojas de vida.

Cargos mano de obra calificada de 10 a 15 hojas de vida.

Cargos mano de obra calificada de 15 a 20 hojas de vida.

**Vacantes excepcionales**

Solo cargo directivos o estratégicos.

Cuya vacante represente riesgo.

## **Metodología de la investigación**

Se realizará una investigación cualitativa de tipo descriptiva que nos permita identificar las posibles causas de la rotación de personal y así poder implementar un plan de acción para mitigar esta problemática dentro de la empresa. Este enfoque nos permite tener datos reales lo cual nos ayuda a interpretarlos tomando los correctivos necesarios.

La estrategia de estudio de casos según, Yin (1989) el estudio de caso consiste en una descripción y análisis detallados de unidades sociales o entidades educativas únicas. Para Stake (1998) es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad es circunstancias concretas *.(el-estudio-de-casos.pdf, s. f.)*.

## **Diseño de la investigación**

Como entre los objetivos del proyecto esta realizar un diagnóstico sobre el proceso de contratación de la empresa Fondex en Cali y aplicar una encuesta tipo formulario cualitativo, se establecerá a un diseño no experimental que se llevará a cabo de manera transversal.

## **Enfoque de la investigación**

El actual proyecto será elaborado mediante un enfoque cualitativo por medio de encuestas con preguntas cerradas, dado que se busca entender por qué los empleados no se encuentra satisfecho de la manera de cómo la empresa está acogiendo a los empleados; en el cual la opinión de los empleados actuales son importantes para la elaboración de la encuesta y así desarrollar las recomendaciones pertinentes para el mejoramiento de los proceso y reducir la rotación de personal, por este motivo el análisis para concluir la investigación se realizara por medio de presentaciones gráficas para así interpretar su resultado.

Por lo anterior, se utilizará la investigación cualitativa con el objetivo de identificar las necesidades de la empresa y así crear las estrategias posibles para una solución o recomendaciones a la problemática.

La investigación cualitativa; es aquella que tiene relación causal; no sólo persigue describir o acercarse a un problema, sino que intenta encontrar las causas de este por esta razón el diseño será una investigación no experimental.

El estudio cuenta con un seguimiento descriptivo ya permite buscar, empleará del enfoque cualitativa la técnica de encuestas, para conocer por parte de los trabajadores que elementos en la selección de personal no están funcionando o requieren mejoras; en otras palabras, es hallar las causas por la que muchos trabajadores renuncian o abandonan el puesto de trabajo.

### **Población**

La población en la que se enfocará este proyecto serán los trabajadores de la empresa Fondex en la ciudad de Cali, la muestra se empleara a los empleados con un tiempo en la empresa superior a 6 meses.

### **Técnicas de recolección de datos**

La técnica que se usara para este proyecto es la encuesta, ya que se necesita conocer la perspectiva de los trabajadores en el proceso de la contratación.

### **Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento será un cuestionario que estará diseñado con preguntas cerradas, por medio del programa de Google Forms, se diseñará 15 preguntas donde el formato estará compuesto por una serie de afirmaciones con relación a la problemática investigada.

Escala a utilizar.

1. Nunca
2. Ocasionalmente
3. Frecuentemente
4. Siempre

### **Herramientas para el procesamiento de datos**

Para realizar la encuesta que se aplicará a veinte trabajadores de la empresa Fondex en la ciudad de Cali se utilizará el programa Google Forms.

## Resultados

Se presenta el análisis y las gráficas que se obtuvieron en la aplicación de la encuesta a los trabajadores de la empresa Fondex, donde se recolecto información vital, con la ayuda de la encuesta (Ver anexo 1).

### Recolección de información

Para la recolección de información se realiza la aplicación de la encuesta dentro de la empresa Fondex, con la colaboración de veinte trabajadores de la compañía, los cuales se describen a continuación:

**Tabla 1.** Participantes de la empresa

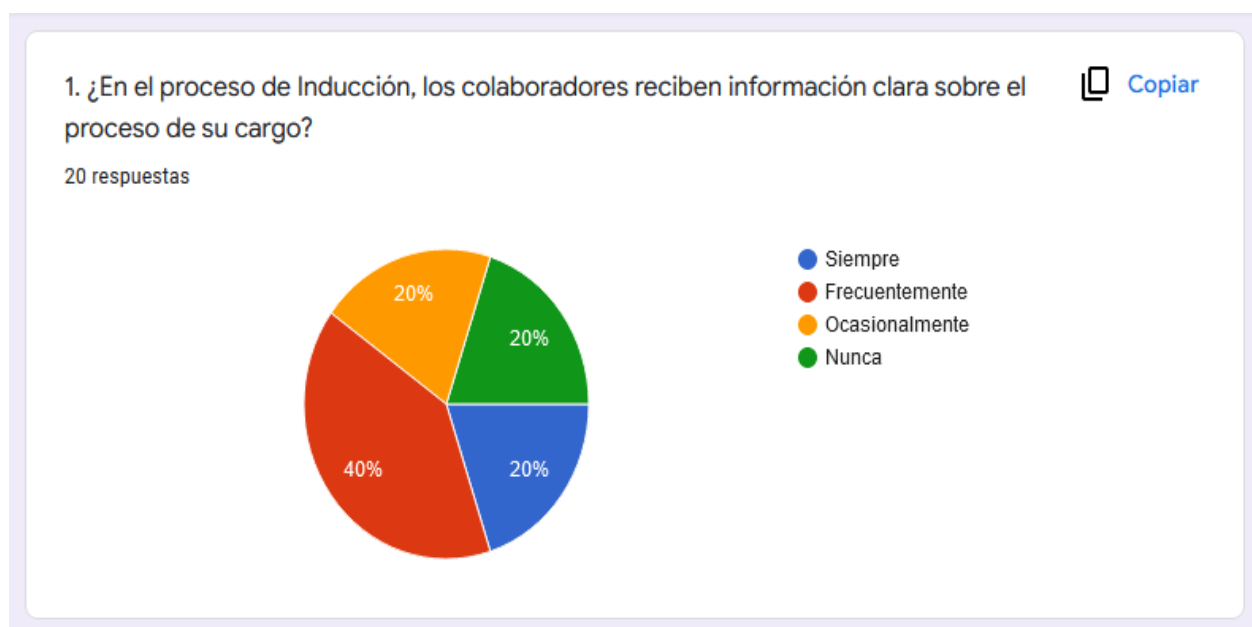
N	NOMBRE
1	Isabel Rivas
2	José Pérez
3	Claudia Rivas
4	Marcela Sandoval
5	Diego Forero
6	Carlos López
7	Javier Cárdenas
8	Flor Carrillo
9	Jorge Rivera
10	Wilson Tapiero
11	Fernando Andrés Tapias
12	Melissa Blandón Vanegas
13	Natalia Benavides
14	Martha Henao
15	Diego Alejandro Hurtado Valencia
16	Sandra victoria
17	Dayán Liceth Oviedo Varela
18	Juan Esteban Torres
19	Camila Mendivelso
20	Claudia Galvis

*Nota.* Fuente: Elaboración propia.

## Análisis de datos

Se realiza la recolección de información a los colaboradores de la empresa a lo que deja los siguientes resultados, se analizan con el fin de buscar soluciones al problema planteado y así mismo a identificar puntos críticos dentro de la organización

**Figura 1.** Proceso de inducción



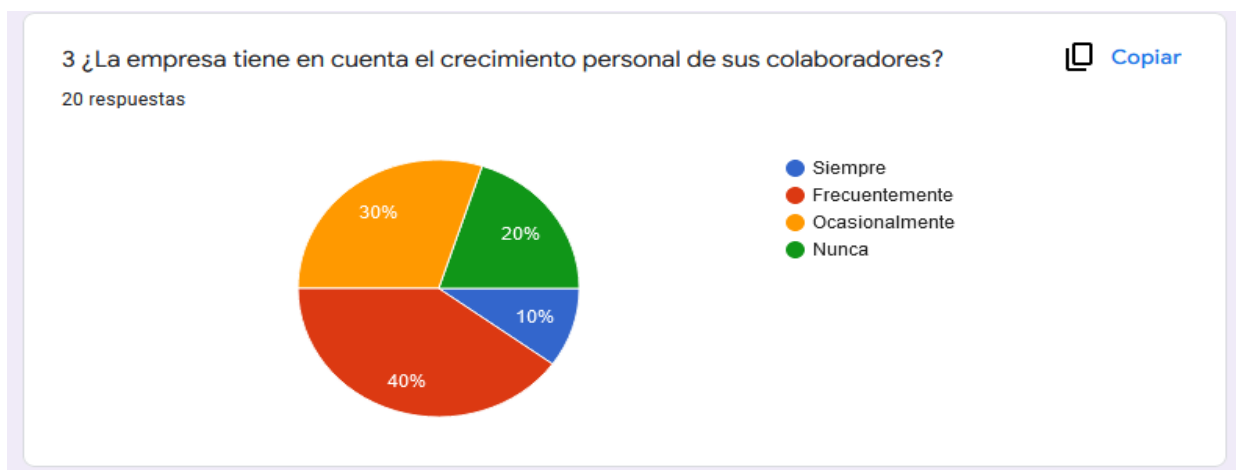
*Nota.* Fuente Elaboración propia.

Se puede ver que el proceso de inducción no se brinda de la manera adecuada donde los nuevos colaboradores se les brinden las herramientas para poder ejercer una buena labor en cuanto a sus funciones, se encuentra que el 40% de los encuestados los cuales dicen no tener una información clara y otro 20% ocasionalmente. Esto da una alerta que se debe fortalecer este proceso el cual es muy importante para dar claridad a las funciones que se deben desarrollar.

**Figura 2.** Personal Satisfecho

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

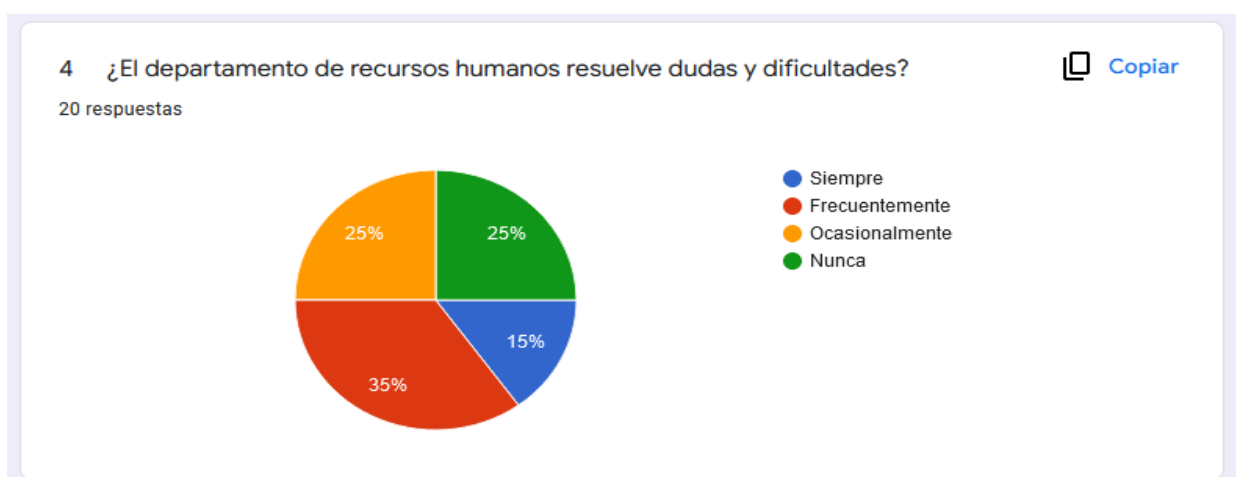
Se encuentra que un 45% de empleados que no están satisfechos con su puesto de trabajo y otros que indican que ocasionalmente están satisfechos, lo anterior nos indica a que es necesario que se realice una evaluación interna para determinar el por qué la mayor parte de los empleados no se encuentran satisfechos con su puesto de trabajo.

**Figura 3.** Crecimiento personal

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

Para los empleados es importante que dentro de la organización puedan hacer carrera para tener una mejor calidad de vida todo esto con cargos que representen una mejor remuneración, en este caso se puede decir que el 70% de los empleados consideran que la empresa no tiene en cuenta a los colaboradores para su crecimiento personal.

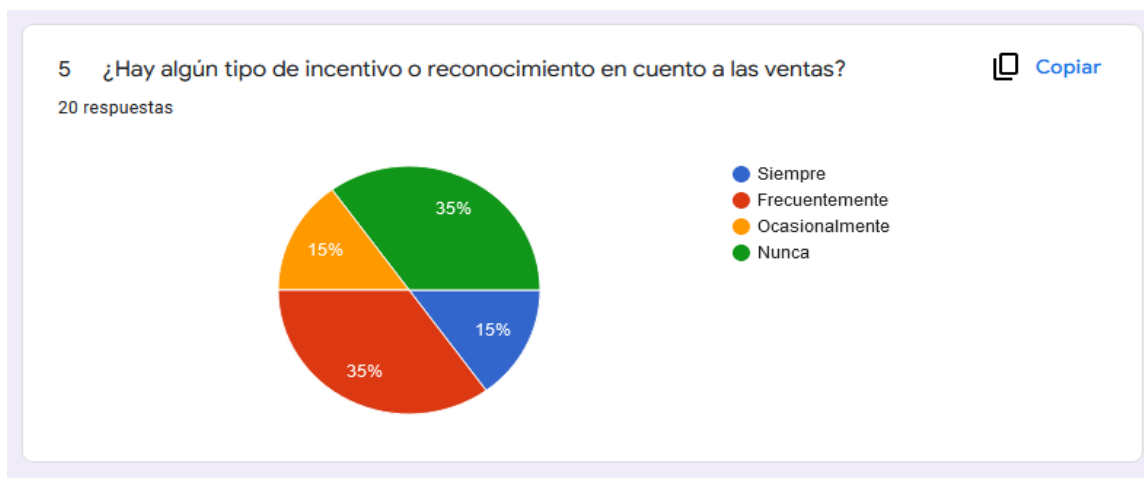
**Figura 4.** Dudas y dificultades



*Nota.* Fuente Elaboración propia.

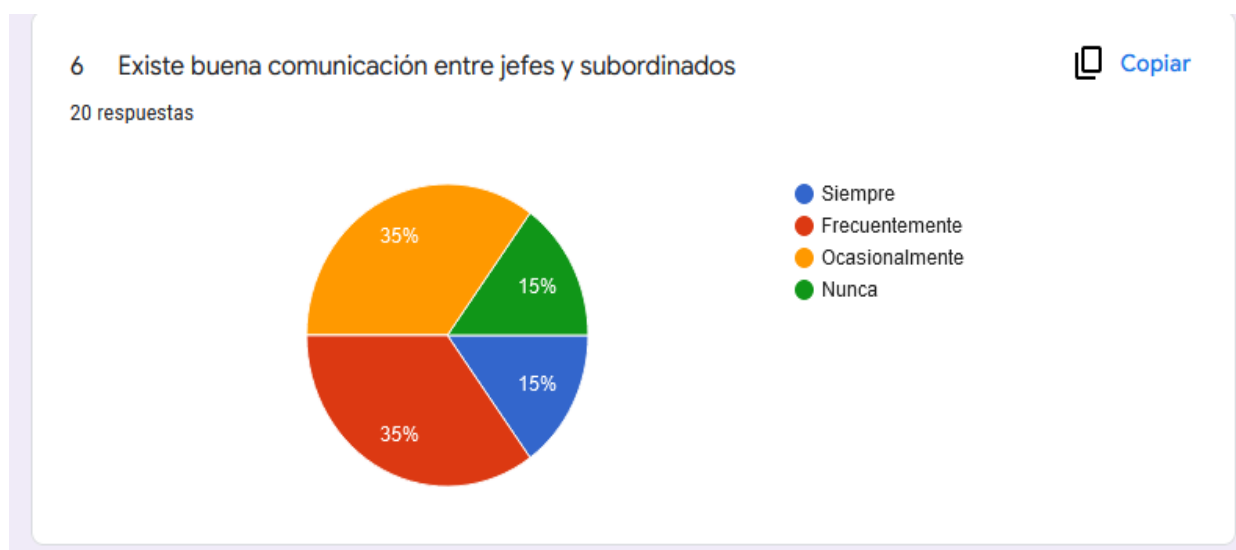
Aunque el departamento de recursos humanos tiene múltiples funciones si es necesario que pueda resolver las dudas o inquietudes de sus colaboradores, esto les hace sentir un respaldo por parte de la empresa ya que sienten que son escuchados ante sus dudas o necesidades.



**Figura 5.** Incentivos o reconocimientos

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

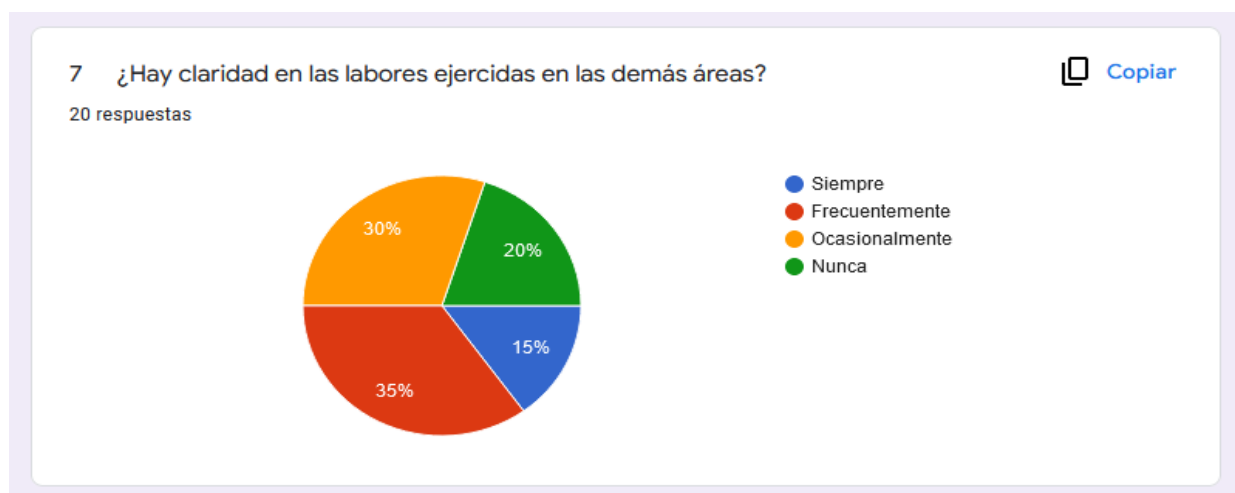
Los incentivos y recogimientos son importantes tanto para la calidad de vida como para que las personas sientas que están haciendo las cosas bien, por eso es importante que se evalué un plan de incentivos en especial para la fuerza comercial quienes son los que se encargan de la consecución de clientes.

**Figura 6.** Comunicación entre jefes y subordinados

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

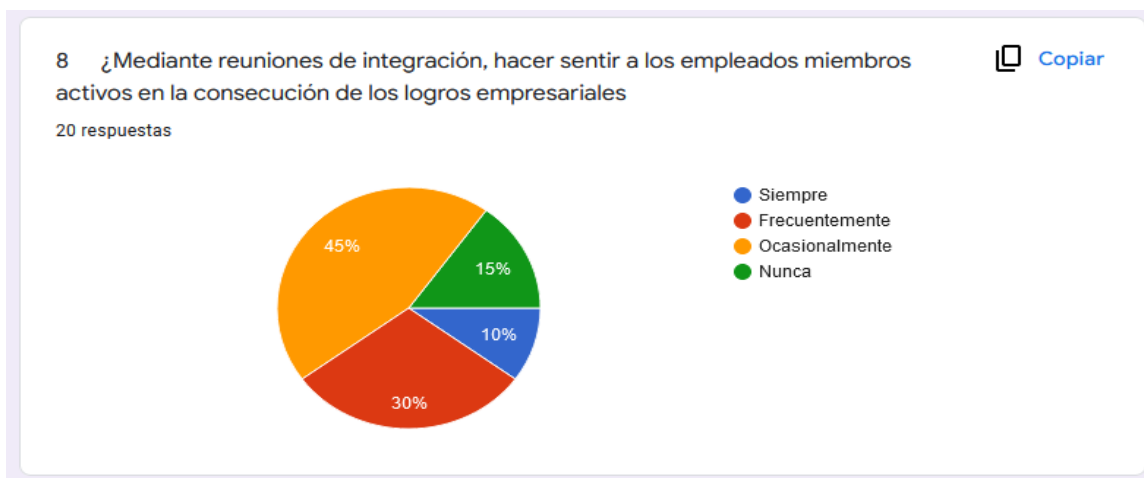
La comunicación entre jefes y subordinados permite que exista una buena relación y un buen clima laboral pues los colaboradores sienten un respaldo por parte de su superior, en este caso un 35% percibe que no hay una buena comunicación y otro 35% ocasionalmente, este sería un frente a trabajar ya que en gran parte la permanencia de los empleados en sus puestos de trabajo es por la relación que tenga con sus jefes.

**Figura 7.** *Labores en demás áreas*



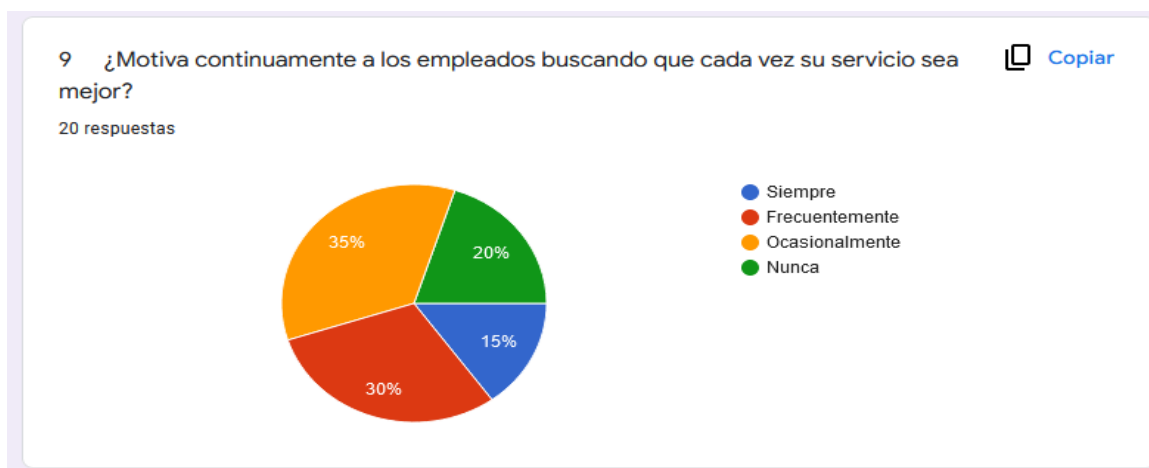
*Nota.* Fuente Elaboración propia.

El 35% de los encuestados dicen estar enterados del proceso de las funciones de cada área, lo que implica que están preparados de una u otra manera para reemplazar u ascender de puesto, esto es muy positivo para los colaboradores ya que pueden estar creciendo dentro de la compañía si esta lo cree conveniente.

**Figura 8.** Reuniones de integración

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

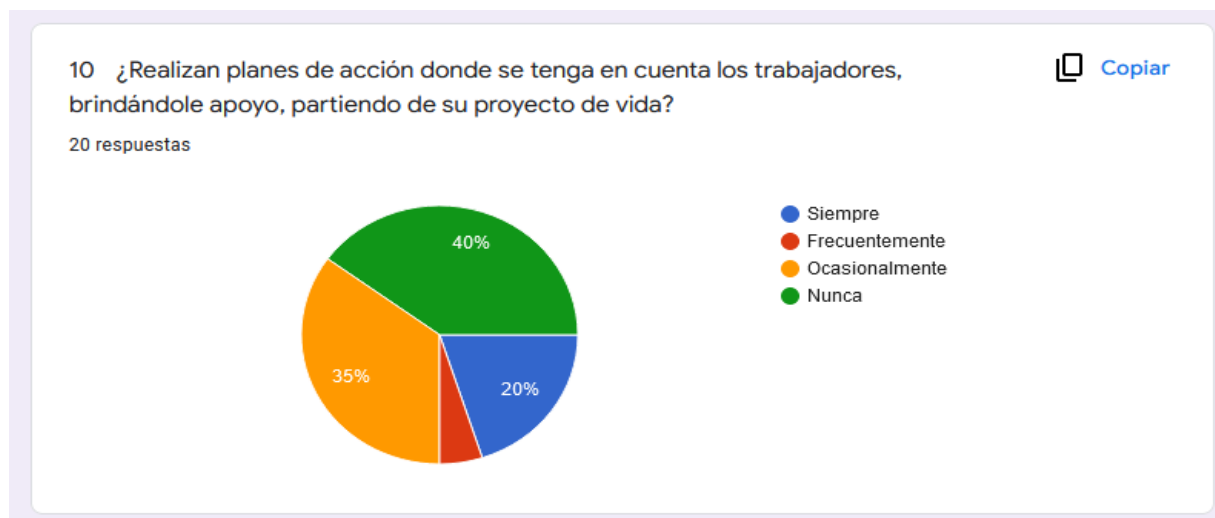
Se encuentra que el 45% de los encuestados en este caso los colaboradores de la compañía sienten que no son involucrados en la consecución de los logros de la empresa, esto es muy importante agradecer a los colaboradores su gestión en los logros obtenidos, ya que gran parte de esto es gracias a sus labores y sentidos de pertenencia por la compañía ya que el trabajo colectivo es el resultado de este.

**Figura 9.** Comunicación entre empleados

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

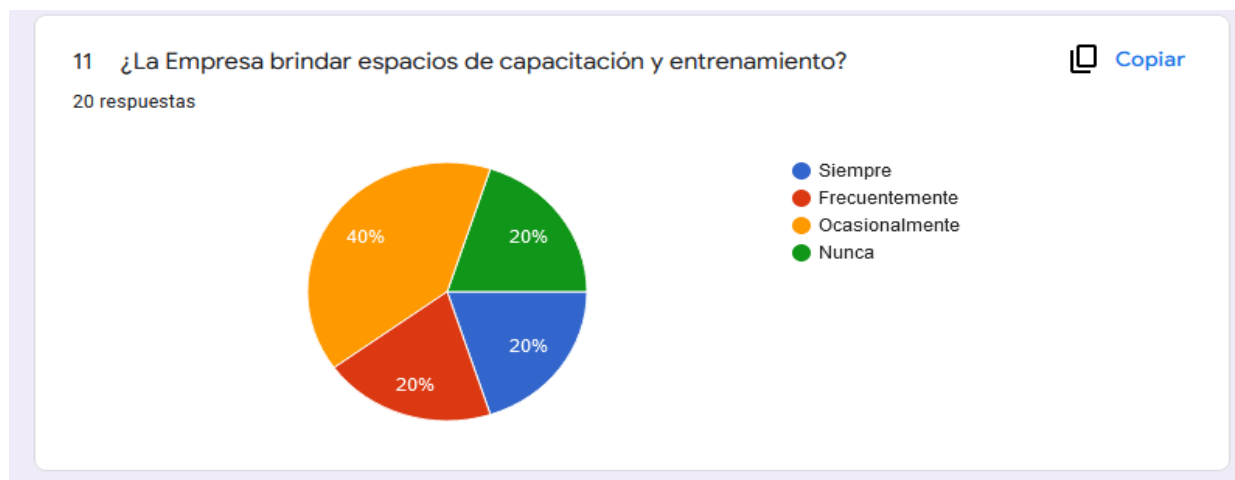
Se evidencia que los empleados no son motivados por sus superiores, es importante que allá motivación por parte de los superiores ya que esto conlleva a que trabajen con entusiasmo, aún con el paso del tiempo. Ser constantes en la incentivación del talento y capital humano, logrando que día a día trabajen con entusiasmo y calidad.

**Figura 10.** Planes de acción



*Nota.* Fuente Elaboración propia.

Los empleados de la empresa manifiestan que nunca han percibido apoyo por parte de sus superiores para la construcción del proyecto de vida de cada uno, es importante que la empresa se concientice y creen un proyecto de bienestar donde los primeros beneficiados sean los colaboradores y sus familiares.

**Figura 11.** Espacios de capacitación y entrenamiento

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

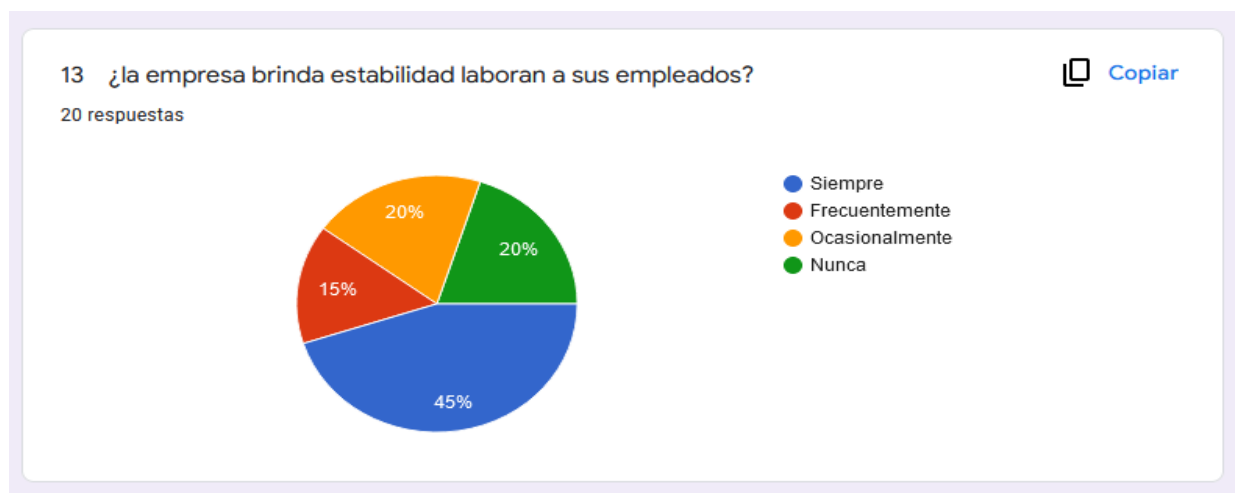
El 40% de los encuestados dicen tener muy pocas veces capacitación y entrenamiento, es importante que periódicamente se crean estos espacios de entrenamiento y capacitación para el personal, ya que por este medio los colaboradores adquieren conociendo, habilidades para desenvolverse en su cargo y así poder lograr los objetivos empresariales.

**Figura 12.** Trabajo seguro

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

El 30% de los encuestados manifiesta que su puesto de trabajo no es seguro. Los lugares de trabajo deben facilitar un ambiente seguro y saludable para los empleados, debe existir dentro de la empresa el área de salud ocupacional que es la encargada de estar monitoreando las instalaciones, herramientas de trabajo, hábitos de vida saludable, manual de cargas y entre otros.

**Figura 13.** Estabilidad laboral



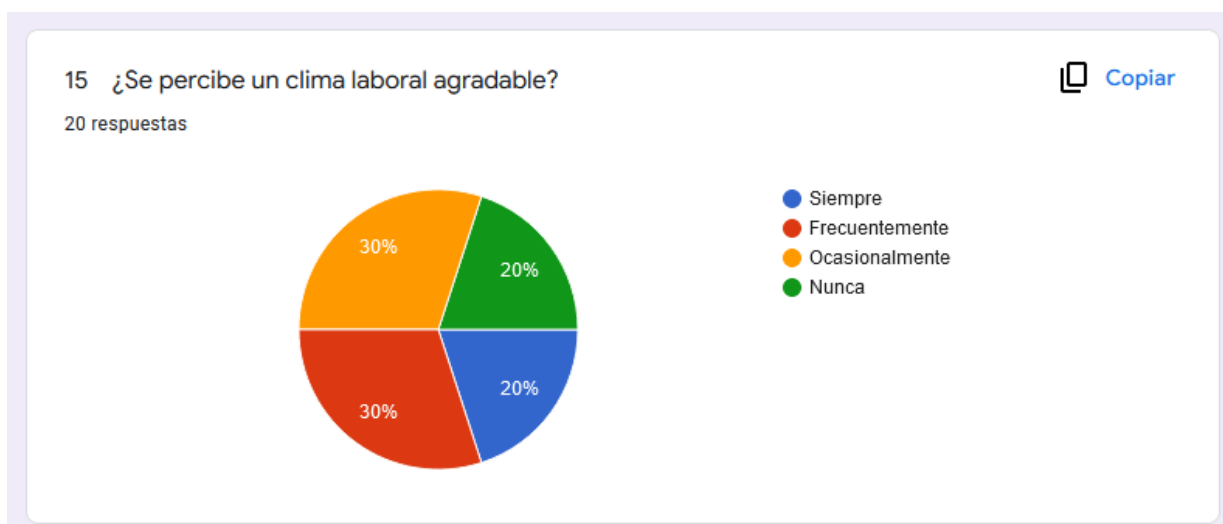
*Nota.* Fuente Elaboración propia.

El 45% de los encuestados manifiesta que la empresa brinda una estabilidad laboral pero el otro 65% no está de acuerdo por eso se debe verificar como cambiar la imagen de este gran número de personas para que sientan un respaldo por parte de la empresa.

**Figura 14.** Rotación de personal

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

Se observa que solo el 25% de los encuestados indican que no se sienten afectados por la rotación de personal, esto quiere decir que la gran mayoría en algún momento presento algún percance por la rotación de personal que hay en la empresa.

**Figura 15.** Clima laboral

*Nota.* Fuente Elaboración propia.

Solo el 30% de los encuestados manifiestan percibir un ambiente agradable dentro de la compañía, esto nos indica hay que mejorar en el clima laboral ya que este es un indicador muy bajo y en parte este mide la relación que pueden tener los colaboradores entre sí.



## Conclusiones

Dentro del trabajo de investigación se logró identificar los motivos de la alta rotación de personal donde esta se puede disminuir desde el proceso de selección de personal, aunque este permitiría disminuir un poco el impacto también se deben atacar otros frentes como la capacitación de personal, puestos de trabajo, clima laboral entre otros que ayuden a tener a los colaboradores motivados y seguros en las funciones que desarrollan dentro la empresa, lo anterior también ayuda a disminuir los gastos que se generan por la rotación de personal.

Realizando el diagnostico en el proceso de selección de personal se lograron identificar algunas acciones que se deben tener en cuenta en el proceso de selección de personal enfocado en las funciones y el cargo que se va a desempeñar, esto con el fin de garantizar que la persona tenga el perfil necesario para cumplir con las actividades a desarrollar.

Realizando la encuesta se logra identificar varios factores que pueden estar relacionados en la alta rotación de personal y los cuales deben ser tenidos en cuenta para desarrollar un plan de acción que permita mejorar la percepción o imagen que tienen los colaboradores en la empresa, esto ayudaría a tener un mejor clima laboral y personas más felices en sus trabajos.

Aplicando las recomendaciones se lograría tener un impacto positivo en el desarrollo laboral, productivo y calidad en la empresa Fondex el cual permite tener una planta de colaboradores más firme disminuyendo el índice de rotación de personal.

## **Recomendaciones**

Es necesario que la empresa en su proceso de selección de personal valide los motivos de cambios de trabajo o despidos de los anteriores trabajos de forma minuciosa con el fin de identificar personas que ya tengan patrones de cambios de trabajo constantes o despidos injustificados.

Se debe desarrollar un plan orientado a la selección de personal para identificar el perfil idóneo para cada cargo con el fin de que el colaborador ya tenga una experiencia previa a las funciones que va a desarrollar.

Diseñar un programa de compensación e incentivos con el fin de tener más cerca a los colaboradores, en este programa se deben tener en cuenta factores como comisiones, premios por cumplimiento, prima extralegal, actividades para tener más unidos a los colaboradores, beneficios en tasa por ser colaboradores.

Es pertinente que la empresa siga realizando seguimiento al clima laboral y como se sienten los colaboradores dentro la empresa en cuanto a la relación con sus superiores e iguales, difusión de la información interna para que todos estén alineados con las políticas y mejoras.

Diseñar un plan carrera dentro de la empresa para que los colaboradores sean los primeros en ser tenidos en cuenta para ocupar otros cargos de mayor jerarquía, estos deben cumplir con un perfil determinado con esto se le la oportunidad de tener un crecimiento interno.

Es necesario diseñe un plan para capacitar a los empleados en las funciones que van a realizar con un cronograma donde se indique el tiempo y los temas a desarrollar, así como un manual de funciones y tareas que se realizan en cada cargo.

Es necesario que se valide las condiciones de equipos y puestos de trabajo con el fin de mejorar las condiciones del sitio de trabajo para que estos se sientan más seguros dentro de las instalaciones y con esto cumplir con las medidas de salud ocupacional.

Se requiere que se realice las evaluaciones e desempeño como lo menciona el artículo 38 de la Ley 909 de 2004, donde nos dice que los empleados deberán ser evaluados y calificados a base de los parámetros establecidos, esto ayudara a que allá mejoras en los desempeños y retroalimentaciones a tiempo, esto también determinara para adquirir crecimiento del personal dentro de la compañía.

### Referencia bibliográfica

- Alcántara, Á. E. (2019). *Análisis de la discriminación hacia las personas con discapacidad en los procesos de selección de personal*.  
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7043662.pdf>
- Alles, M. A. (2007). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. Ediciones Granica SA.
- Bitajor. (s. f.). *ConstitucionColombia.com*. Recuperado 14 de abril de 2022, de  
<https://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-2/articulo-54>
- Bonilla, P. D. J. (2017). *LA ÉTICA Y LOS VALORES COMO HERRAMIENTA EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE PERSONAL*. 11(1390), 7.
- CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf*. (s. f.). Recuperado 14 de abril de 2022, de  
<https://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>
- El-estudio-de-casos.pdf*. (s. f.). Recuperado 14 de abril de 2022, de  
<https://nexosarquisucr.files.wordpress.com/2016/03/el-estudio-de-casos.pdf>
- Erazo, O., Diaz, Y., Martínez, L., & Beltrán, M. (s. f.). *Impacto de la rotación de personal asistencial en la ESE San José de Leiva (Nariño)*. 74.
- Gan, Federico. 2013. *Manual de Recursos Humanos: 10 programas para la gestión y el desarrollo del factor humano en las organizaciones actuales*. Editorial UOC.
- Loja, U. N. (2011). *La Gestión del Talento Humano*. Obtenido de *La Gestión del Talento Humano*: <https://www.yumpu.com/es/document/view/27634985/universidad-nacional-de-loja-area-jura-dica-social-y-administrativa>
- Kausel Elicagaray, E. E., & Ventura Coello, S. V. (2020). EXCESO DE CONFIANZA Y DECISIONES DE SELECCIÓN DE PERSONAL: ¿PUEDEN LAS ENTREVISTAS NO

- ESTRUCTURADAS DAÑAR LAS DECISIONES? *Pertsonak eta Antolakunde Publikoak kudeatzeko Euskal Aldizkaria / Revista Vasca de Gestión de Personas y Organizaciones Públicas*, 19, 8-19. <https://doi.org/10.47623/ivap-rvvp.19.2020.01>
- Kestler, A. M. C. (2015). (*Estudio a realizarse en Ingenio Azucarero de la Costa Sur*). 105. *La Rotación de personal y la Insatisfacción Laboral*. (s. f.). Recuperado 23 de marzo de 2022, de <https://1library.co/article/la-rotaci%C3%B3n-de-personal-y-la-insatisfacci%C3%B3n-laboral.yr35n38y>
- Moreno Perez y Lemus Rincon—2017—Análisis de las principales causas de rotación de .pdf. (s. f.). Recuperado 20 de febrero de 2022, de <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/9372/MorenoJulian2017.pdf?sequence=1>
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macroprocesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>
- Piantini, Ana Ramona Cabrera, María Teresa Ledezma Elizondo, y Nora Livia Rivera Herrera. s. f. «El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León.» 10.
- Real Academia Española. (s.f.). Discriminación laboral. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado el 12 de abril de 2022, de <https://dpej.rae.es/lema/discriminaci%C3%B3n-laboral>

Sanchez, A. B. R. (s. f.). *EFFECTO DE LA CARGA DE TRABAJO EN EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES*. 19.

School, E. B. (s. f.). *¿Qué es la rotación de personal?* / Euroinnova. Euroinnova Business

School. Recuperado 23 de marzo de 2022, de <https://www.euroinnova.co/blog/que-es-la-rotacion-de-personal-en-recursos-humanos>

Segura, C. C. M. (s. f.). *Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia*. 85.

Yarce, J. (2005). *El Poder de los Valores en las Organizaciones*. Naucalpan, Estado de México, México: Ediciones Ruz.

Yate, L. E. N. (2010). *PROCESO DE ADMISIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL EN LAS ORGANIZACIONES DE RECREACIÓN Y ACTIVIDAD FÍSICA DE CARÁCTER PRIVADO REGISTRADAS EN LA CÁMARA DE COMERCIO DE LA CIUDAD DE PEREIRA*. 2010, 86.

## Anexos

## Anexo 1: Encuesta a aplicar

N.º	Pregunta	Siempre	Frecuentemente	Ocasionalmente	Nunca
1	¿En el proceso de Inducción, los colaboradores reciben información clara sobre el proceso de su cargo?				
2	¿El personal se siente satisfecho con el puesto de trabajo?				
3	¿La empresa tiene en cuenta el crecimiento personal de sus colaboradores?				
4	¿El departamento de recursos humanos resuelve dudas y dificultades?				
5	¿Hay algún tipo de incentivo o reconocimiento en cuenta a las ventas?				
6	¿Existe buena comunicación entre jefes y subordinados?				
7	¿Hay claridad en las labores ejercidas en las demás áreas?				
8	¿Mediante reuniones de integración, hacer sentir a los empleados miembros activos en la consecución de los logros empresariales?				
9	¿Motiva continuamente a los empleados buscando que cada vez su servicio sea mejor?				
10	¿Realizan planes de acción donde se tenga en cuenta los trabajadores, brindándole apoyo, partiendo de su proyecto de vida?				
11	¿La Empresa brinda espacios de capacitación y entrenamiento?				
12	¿El lugar donde realiza su trabajo es seguro?				
13	¿La empresa brinda estabilidad laboral a sus empleados?				

<b>14</b>	¿Cree que la rotación de personal que se está presentando en la organización afecta directamente sus labores?				
<b>15</b>	¿Se percibe un clima laboral agradable?				