

**Principales Causas de Rotación de Personal En Una Empresa de Cultivo de Palma - Alto  
Oleico**

Ana Cárdenas Osorio

Laura Dayana Ocampo Salazar

Lina Piedad Zuleta Hurtado

Jerónimo Mejía Díaz

María Camila Bermúdez Arango

Docentes:

Ángela Ocampo Mosquera

Luis Humberto Orozco Nieto

Especialización en Gerencia de Talento Humano

Cohorte 26 – Junio 2023



UNIVERSIDAD DE  
MANIZALES

## Tabla de Contenido

Índice de ilustraciones.....	3
Índice de tablas .....	3
Marco de Antecedentes.....	4
Planteamiento del Problema .....	8
Objetivo General.....	10
Objetivos Específicos.....	10
Justificación .....	11
Marco Teórico.....	13
Marco Metodológico.....	25
Recolección de la Información .....	27
Resultados.....	28
Discusión.....	446
Estrategias de Intervención.....	49
Conclusión .....	57
Recomendación.....	60
Referencias.....	61

## Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: .....	51
Ilustración 2 .....	51

## Índice de tablas

Tabla 1 .....	26
Tabla 2 .....	31
Tabla 3 .....	36
Tabla 4 .....	37
Tabla 5 .....	41

## Marco de Antecedentes

Se han abordado una serie de antecedentes coherentes con el tema de intervención y con las diferentes variables que han sido preestablecidas para orientar las pesquisas efectuadas. Las fuentes de investigación halladas corresponden tanto al territorio nacional como a empresas extranjeras en las cuales se ha abordado el tema de rotación de personal.

Entre las causas externas de la rotación de personal, se encuentran: oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos y localización geográfica, entre las causas internas están los tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras; las cuales se pueden dar en un periodo de tiempo determinado (Chiavenato, 2011) Cuando sucede un gran número de entradas y salidas de personal en una organización, elementos como la productividad, clima organizacional y relacionamiento interpersonal, esenciales en una organización, pueden ser logrados con interferencia en el resultado de las labores de los colaboradores. Estas desvinculaciones de personal hacen que se generen nuevas iteraciones con un impacto negativo tanto a nivel personal como a nivel organizacional.

La rotación del capital humano se ha convertido en un tema complejo para las compañías. (Robbins, 1996) Expresa “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (pág.27). Lo anterior, ha generado que las organizaciones concentren su tiempo en analizar los factores que

están generando la rotación de los empleados, con la finalidad de diseñar e implementar estrategias tendientes a satisfacer a los colaboradores y por ende, a disminuir el fenómeno de la rotación de personal (Domínguez Olaya, 2015)

En este sentido, (Robbins, 2014) en su síntesis de investigación, indica que la rotación de personal permanente en la organización aumentan los costos en el reclutamiento, selección, capacitación y de trastornos laborales como la desmotivación en el trabajo y alteración en las actividades laborales y sociales, afectando la imagen de la compañía; y a pesar de no poderse eliminar la rotación de personal, se debe minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y los difíciles de reemplazar; Por lo cual, de acuerdo a (Farndale, 2014), los enfoques de gestión del talento deben ser más equilibrados entre las necesidades de la organización, y que deberían estar más estrechamente relacionado con las metas, y las expectativas individuales para retener el talento de alto potencial.

De acuerdo a las ofertas laborales que actualmente se cuenta en Colombia, la firma (Hays, 2018) realizó un estudio donde encontraron que las inversiones que realizan las empresas para atraer y retener talento respecto a beneficios, no necesariamente están alineadas con lo que es más valorado por los candidatos; por lo que están empezando a implementar estrategias para adaptarse a los cambios en generaciones y a la llegada de los “Millennials” en el mundo laboral, reconociendo la importancia que tiene la flexibilidad laboral para los profesionales en Colombia y de igual forma ofreciendo otros beneficios dentro del paquete salarial.

Este antecedente afirma lo fundamentado en la Teoría de Abraham Maslow que las necesidades humanas o motivaciones personales influyen en el individuo para buscar su satisfacción, la teoría de las necesidades está representada en una pirámide. Para (Cafiel Cuello, 2021) “los motivos superiores solo aparecen luego de haber sido satisfecho los más básicos. Esto

se observa en el nivel evolutivo e individual”. En la base de la pirámide están las necesidades más elementales y recurrentes (denominadas primarias), en tanto que en la cima se hallan las más sofisticadas y abstractas (las necesidades secundarias).

Por otro lado, la rotación del personal en cualquier organización puede ocultarse detrás de la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, lo cual es influenciado por un conjunto de aspectos vinculados, en muchos casos, a una insuficiente gestión de los recursos humanos (Flores, 2008). Esta motivación está ligada estrechamente al ambiente laboral, a las condiciones, salarios y jornadas de trabajo. Por ello, uno de los mayores problemas a los que se ven enfrentadas las organizaciones es a mantener la motivación de sus colaboradores para lograr el éxito reflejado en su productividad. (Robbins, 2014)

En ese mismo sentido (Guerrero, 2007), en “Productividad, trabajo y salud” la perspectiva psicosocial analiza el clima hostil y la relación con la satisfacción laboral, y en repercusión con el estado de ánimo (estrés) de un trabajador. Ellos concluyen: “La realización de actividades bajo presión psicológica y física conlleva al trabajador a cuadros depresivos y en los cuales algunos se convierten en malestares físicos (dificultad para conciliar el sueño, fatigas), generando en la empresa altas tasas de absentismo laboral” (p.203). De acuerdo con lo anterior, el trabajo de (Guerrero y Puerto,2007) es muy importante ya que hace un análisis profundo de la satisfacción laboral, lo cual va ligado con el tema de la rotación del personal que es lo que atañe.

(PRIETO, 2013) indica que “Es justo decir que, la gestión del talento humano se puede entender como una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influyen en la eficacia de estos y de las organizaciones. En las organizaciones las personas se encargan de diseñar, producir un bien o un servicio, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de

asignar recursos, de establecer objetivos y metas en la organización; sin gente eficiente es imposible que la organización logre los objetivos, situación olvidada muchas veces por la dirección”. Es importante agregar que la gestión del talento humano es definida por particularidades propias de la empresa como su cultura organizacional, sus valores, creencias y necesidades de personal, así como de sus procesos internos y la manera en que se encuentra jerarquizada

## Planteamiento del Problema

De acuerdo con los antecedentes consultados sobre el tema de rotación del personal en diferentes actividades económicas se logra determinar, que, aunque se presente en distintas actividades, las repercusiones de productividad tienen los mismos impactos en baja rentabilidad pérdida de tiempos y costos.

Es la compañía Nuevo Mundo Oleico donde se realizó el presente trabajo de desarrollo y con él que se generaron estrategias para intervenir la rotación de personal, esto influye actualmente de manera negativa en la productividad.

Nuevo Mundo Oleico es una compañía ubicada en la zona de Urabá con influencia en los municipios de Carepa, Mutatá y Bajirá en el departamento del Chocó, cuya principal actividad económica es la siembra de palma de alto oleico. Esta cuenta con 528 empleados de los cuales 514 están bajo la modalidad de contrato sindical y 14 contrataciones a término indefinido directamente con la empresa.

La propuesta de intervención se realizó con el propósito de impactar toda la compañía, es decir, a 11 centros de trabajo de los cuales se presenta una rotación calculada del 11.5% en los últimos meses del año 2022 y del 10.78% durante los primeros meses del 2023.

A pesar de ser una empresa líder en hectáreas sembradas en la zona y con procesos agrícolas estandarizados, cuenta con una de las dificultades más preocupantes que es la alta rotación de personal, siendo este uno de los capitales más importantes ya que impacta directamente la productividad en las actividades que se ejecutan en el día a día.

Dicho lo anterior, este proyecto tuvo como objetivo hacer acopio de los principales antecedentes sobre rotación con la finalidad de establecer predictores de rotación y, bajo medida preventiva, tomar las acciones pertinentes que permitan mitigar esta problemática que está generando pérdidas para la compañía.

### **Pregunta de Intervención**

**Con lo anterior se establece la siguiente pregunta de intervención:**

¿Cómo intervenir los factores que ocasionan la alta rotación del personal en la empresa Nuevo Mundo Oleico?

## **Objetivo General**

Establecer estrategias para intervenir los factores que causan la rotación del personal en la empresa Nuevo Mundo Oleico S.A.S.

## **Objetivos Específicos**

- Recopilar y analizar los indicadores de rotación de personal existentes en la empresa.
- Determinar los factores más relevantes que influyen en la rotación del personal.
- Definir factores que permitan disminuir la alta rotación de los colaboradores.

## **Justificación**

La rotación del personal en la compañía Nuevo Mundo Oleico es cada vez más constante, afectando la productividad, costos y operatividad, y por lo anterior se busca identificar los factores que causan la alta rotación de personal en las diferentes labores de los centros de trabajo, permitiendo ejecutar estrategias que ayuden a disminuir la rotación de personal.

La elaboración del presente proyecto de grado nace de la necesidad de hacer consciente a la gerencia de la empresa de que la rotación de personal causa mayores costos de producción, retrasos en la estabilización de las labores y mal clima laboral.

La finalidad en el presente proyecto es lograr identificar e intervenir los factores que afectan la rotación del personal por medio del índice de rotación que, según Castillo (1993), está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. Estos datos se pueden utilizar como un indicador de gestión, y con base a esto tomar decisiones de retención (P.66) en la empresa Mundo Oleico para diseñar estrategias que permitan reducir las estadísticas de rotación, generando alertas tempranas y ejecutando planes de acción inmediatos que contrarresten los sobrecostos, y generen resultados contundentes dando como resultado el aumento de utilidad, mejores relaciones laborales y generando autonomía en los procesos propios del cultivo.

Para que una empresa sea sostenible en el tiempo, es necesario que sus ingresos sean superiores a sus costos, es por ello que se hace indispensable tener un control sobre costos de las actividades.

Un factor adverso para la utilidad del negocio, es el sobrecosto generado por la rotación de personal que trae consigo consecuencias como:

- Aumento de personal para suplir el cargo ausente (capacitación).
- Aumento en las horas hombre (Retrasos).
- Desmejora en el clima laboral.
- Pérdida de capacidad operativa.
- Aumento de costos administrativos ocultos.

La información recogida por medio de la entrevista de desvinculación permite emprender nuevas estrategias para subsanar las causas que provocan la rotación del personal.

## **Marco Teórico**

De León (2013) “Por tal razón, Chiavenato (2009), concreta la gestión del talento humano como un área bastante sensible a la manera de pensar que predomina en las organizaciones. Es por ello, que, para gestionar el talento humano dentro de las empresas, impera la importancia de tener presente ciertos elementos, que hacen posible esta ardua labor, tanto para su ejecución como para llevar un control sobre ellos. Estos elementos son los siguientes: a) la planificación de necesidades de personal, b) análisis y descripción de puestos de trabajo. Estos elementos parten de la necesidad de cumplir con los procesos básicos de la gestión del talento humano, pero, si estos no se mantienen en equilibrio es necesario contar con un Cuadro de Mando Integral (CMI), mismo que facilita la integración de dichos procesos en relación a cada uno de los departamentos involucrados., c) administración de compensaciones, d) reclutamiento y selección de personal, e) inducción de personal, f) capacitación y desarrollo, g) plan de desarrollo de carrera profesional, h) evaluación del desempeño, i) comunicación interna, j) motivación laboral, k) dirección de equipos de trabajo, l) clima laboral, m) cultura organizacional, n) gestión del cambio, ñ) gestión del tiempo, o) liderazgo organizacional, p) gestión del estrés, q) satisfacción laboral y r) seguridad e higiene laboral”.

### **Rotación de Personal**

El término rotación de recursos humanos 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. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación

porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones, elaborar diagnósticos, dictar disposiciones o establecer predicciones. (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2021)

Cálculo del índice de rotación del personal:  $((A+D)/2) \times 100 / PE$

A = Admisiones de personal (ingresos)

D = Desvinculación de personal (retiros)

PE = Promedio efectivo del periodo considerado (se obtiene sumando empleados existentes al inicio y al final del periodo y se divide entre dos).

### **Tipos de Rotación del Personal**

Según lo anterior la rotación de personal en una empresa se mide de manera general cuándo sale un trabajador por cualquier causa, es decir que existen varios tipos de rotación de personal, entre los cuáles podemos encontrar: rotación involuntaria, rotación voluntaria, rotación deseable y rotación indeseable) (Narvaez, 2022)

En la situación actual la problemática que se pretende intervenir es la rotación de personal indeseable la cual se presenta cuándo la organización pierde capital humano valioso, roles difíciles de reemplazar que generan pérdidas en la operación. El análisis y comprensión de las razones por las cuales las personas deciden abandonar o no una organización requiere prestar atención a las siguientes variables que las determinan: variables individuales, organizacionales y ambientales las cuáles se pueden entender también como causas de la rotación de personal. (Dolan, Valle Cabrera, Jackson, & Schuler, 2007).

## Causas de La Rotación de Personal

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o el exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización. (Valle Cabrera, Jackson, Schuler, & Dolan, 2007)

1. **Atributos individuales:** los atributos individuales que determinan la propensión al abandono en una organización está relacionado con el nivel de satisfacción de las recompensas con el trabajo, el nivel de conocimientos y habilidades de la persona.
2. **Características Organizativas:** Aspectos como el estilo de dirección, el clima organizacional, la comunicación entre otras.
3. **Factores del Ambiente:** Aspectos como la ubicación de la empresa, el buen nombre de la organización, la situación económica, las oportunidades de empleo en el mercado laboral, entre otras.

Según estas variables o causas de la rotación del personal se puede inferir que el tercer punto está asociado con **fenómenos externos**, estos factores, aunque en ocasiones se pueden prevenir son más difíciles de controlar ya que no dependen solamente de las condiciones que se ofrecen en la compañía sino de factores ajenos a ella, en este caso lo que se puede hacer es un buen offboarding al empleado y dejar las puertas de la “casa” abierta.

El primer y segundo punto están asociados con **fenómenos internos** que en su mayoría dependen de las políticas de gestión humana de la organización, cuándo está no es muy adecuada predispone a las personas a desistir de su puesto de trabajo y cuándo no está nada alineada con la

permanencia y bienestar de los trabajadores se generan los altos índices de rotación de personal en las empresas.

Uno de los grandes problemas de la rotación de personal en las empresas son los altos costos y pérdidas que se generan; ya que no solo se ve afectada de manera económica por pérdidas en la operación y en los procesos de vinculación y capacitación del personal sino también capital humano valioso que puede aportar al crecimiento de la empresa.

### **Atributos Individuales: Satisfacción y Motivación Laboral**

La jerarquía de necesidades de Abraham Maslow: o Pirámide de Maslow es una teoría psicológica sobre la motivación humana, posteriormente ampliada. Maslow formuló una jerarquía de las necesidades humanas y su teoría defiende que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

La jerarquía de necesidades de Maslow consta de 5 niveles (Sevilla Arias, 2020):

- Necesidades básicas o fisiológicas: Son las únicas inherentes en toda persona, básicas para la supervivencia del individuo. Respirar, alimentarse, hidratarse, vestirse, sexo, etc.
- Necesidades de seguridad: Se busca crear y mantener una situación de orden y seguridad en la vida. Una seguridad física (salud), económica (ingresos), necesidad de vivienda, etc.
- Necesidades sociales (Afilación): Implican el sentimiento de pertenencia a un grupo social, familia, amigos, pareja, compañeros del trabajo, etc.
- Necesidades de estima o reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento como la confianza, la independencia personal, la reputación o las metas financieras.

- Necesidades de autorrealización: Este quinto nivel y el más alto solo puede ser satisfecho una vez todas las demás necesidades han sido suficientemente alcanzadas. Es la sensación de haber llegado al éxito personal.

Esta teoría fue propuesta por el psicólogo humanista Abraham Maslow en su libro *Motivation and Personality* 1954 como parte de la teoría de la motivación y fue propuesta para comprender el funcionamiento de la mente humana, como el ser humano tiene una serie de necesidades que debe satisfacer y como hace para satisfacerlas; pero existen estudios de *Satisfacción y Motivación Laboral* que proponen la aplicación de esta pirámide en el ámbito organizacional ya que en la medida en que los empleados se sientan más motivados y satisfechos mejor será su rendimiento y aporta a la productividad de la empresa.

El Modelo de Compromiso Organizacional (Meyer y Allen, 1991), plantean los tres componentes clave que influyen en la retención de los empleados en una organización - Compromiso Afectivo, Compromiso continuo y Compromiso Normativo- definiendo cada uno de ellos:

**Compromiso afectivo:** Se refiere al vínculo emocional y afectivo que un empleado experimenta hacia la organización. Cuando los empleados tienen un alto compromiso afectivo, están emocionalmente conectados con la empresa y tienen una mayor probabilidad de permanecer en ella.

**Compromiso continuo:** Este componente se refiere a la percepción del empleado sobre el costo de abandonar la organización. Incluye factores como la inversión personal del empleado en términos de tiempo, esfuerzo y recursos, así como las oportunidades alternativas disponibles en el mercado laboral. Cuanto mayor sea el compromiso continuo, menor será la probabilidad de que un empleado abandone la organización.

Compromiso normativo: Se refiere al sentido de obligación y deber que un empleado experimenta hacia la organización. Este componente está influenciado por las normas sociales y las expectativas de cumplir con las obligaciones laborales. Un alto compromiso normativo está relacionado con una menor probabilidad de rotación de personal.

Según el Modelo de Compromiso Organizacional, estos tres componentes interactúan entre sí y afectan la intención de un empleado de permanecer o abandonar una organización. Cuando los empleados tienen altos niveles de compromiso afectivo, continuo y normativo, es más probable que permanezcan en la organización y reduzcan la rotación de personal.

Adicional a esto, recientes estudios concluyen que los procesos de capacitación -Onboarding- son de vital importancia cuando los nuevos empleados ingresan a la compañía. Sin embargo, según Tayla “La incorporación ayuda a los nuevos empleados a adaptarse a su trabajo estableciendo mejores relaciones para aumentar la satisfacción, aclarando las expectativas y los objetivos para mejorar el rendimiento, y proporcionando apoyo para ayudar a reducir la rotación no deseada” (Bauer, T. N., 2015). Esto permite que el colaborador tenga la confianza y la motivación necesaria para cumplir con sus funciones y su nuevo rol en la estructura organizacional.

Adicional, esta autora habla de 3 niveles que considera importantes incorporar en un proceso de onboarding que harán que este proceso sea productivo y tenga beneficios tanto para el personal como para la compañía. (Bauer, T. N., 2015). Los niveles que proponen en su artículo son:

- Nivel 1: Incorporación pasiva: Casi todas las organizaciones cubren naturalmente el cumplimiento como parte de la incorporación formal. En el caso de las empresas que participan

en el Onboarding Pasivo, o Nivel 1, se pueden dar algunas aclaraciones sobre las funciones, pero no se abordan ni la Cultura ni la Conexión.

- Nivel 2: Alto potencial Incorporación: Cuando el cumplimiento y la aclaración están bien cubiertas por las practicas formales de prácticas de incorporación y algunos sobre cultura y mecanismos de conexión se han establecido, se ha alcanzado el nivel 2, es decir, un alto potencial de Onboarding- se ha alcanzado. En estas organizaciones -alrededor del 50 de todas las empresas, el proceso completo proceso aún no se ha establecido de forma sistemática en toda la organización.

- Nivel 3: Incorporación proactiva: Los cuatro bloques de construcción son formalmente en el nivel 3, la incorporación proactiva. Si su empresa está organizada sistemáticamente el onboarding con un enfoque estratégico de gestión de recursos humanos, se encuentra en el Nivel 3. Sólo un 20% de las organizaciones alcanzan este nivel.

### **Retención de Personal**

La retención de empleados hace referencia a “aquellas prácticas administrativas orientadas a ‘no dejar ir’ a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa” (Gonzales Miranda, 2009) pag 8, sin embargo, se debe tener en cuenta que no solo los cargos claves son importantes para la organización, todas las personas que aportan productividad, conocimiento, ideas innovadoras, planes de mejora y un buen clima laboral son indispensables para el buen funcionamiento y crecimiento de una empresa.

Cada vez es más normal que las empresas se enfoquen en buscar personal con un amplio conocimiento, que demuestren habilidades cómo el trabajo en equipo, capacidad de aprendizaje continuo y adaptación al cambio (Corral, 2007). Sin embargo, existe un factor que no se puede

olvidar. Las compañías necesitan encontrar a los mejores empleados y retener este personal el máximo de tiempo que sea posible para obtener una mayor rentabilidad y así mantener un buen nivel de competitividad tal como lo plantea Bontis (1998) o Edvinsson y Malone (2001)

Al igual que la rotación de personal la retención del talento también se calcula en una organización de la siguiente manera:

Número de personas empleadas durante el periodo de un tiempo determinado ÷ número de personas empleadas al inicio de dicho periodo de tiempo x 100 = Retención.

Según el informe de Change Américas realizado en el año 2022, seis de cada diez empresas del país presentan complicaciones para retener a sus empleados. Para el análisis se estudiaron datos de más de 300 de las compañías más grandes de Colombia, lo cual demostró que las empresas carecen de conocimiento profundo de las necesidades de cada empleado. (Vargas, 2022)

Según (Gonzales Miranda, 2009) pag 8, los procesos o variables que se encuentran estrechamente relacionados con la retención de personal y que se ven afectados si esta no se gestiona de manera adecuada son los siguientes:

*La curva de aprendizaje* representa el grado de éxito obtenido durante el aprendizaje en el transcurso del tiempo. En la medida que una persona aprende más, la productividad o la mejora en la calidad del producto y servicio que realiza será mayor. Esta curva de aprendizaje permite visualizar gráficamente las mejoras que se producen en los costos en la medida que los empleados ganan experiencia. Al tener la empresa una alta rotación, el aprendizaje será menor y esto repercutirá en un mayor costo y en una baja calidad del producto o servicio.

*Los costos ocultos*, entre los cuales, al relacionarlos con la gestión del talento humano, se encuentran: el de captación, de inducción, de contratación y todos los procesos en que incurren las empresas hasta cuando la nueva persona alcanza el mismo nivel de conocimiento que el empleado anterior tenía al dejar el cargo; costos indirectos, asociados a la carga de trabajo, a la motivación de los empleados y la satisfacción del cliente, y costos de oportunidad, como la pérdida de conocimiento y de posibilidades por el tiempo requerido para encontrar un reemplazo.

*El capital intelectual* es lo que define la ventaja competitiva de una empresa. Dicho capital consiste en el conocimiento y en las habilidades únicas que posee el equipo de trabajo de una compañía. El conocimiento y las habilidades de los empleados permiten el surgimiento de nuevas e innovadoras ideas, las cuales se traducen en productos o servicios. Cuando un empleado sale de la empresa, lo hace con el conocimiento que posee, de tal forma que la empresa no solo pierde al empleado como tal sino el saber que él lleva consigo. Si a esto se le agrega la posibilidad que ese saber migre hacia la competencia o se utilice para poner un negocio autónomo, el riesgo para la misma empresa, al “dejarlo ir”, es sumamente alto.

*El clima organizacional* en la rotación del personal tiene también sus consecuencias. La movilidad del personal genera inestabilidad laboral y un imaginario por parte de los empleados de sentirse “utilizados”, poco reconocidos y cultiva un clima de desconfianza que repercute negativamente en su quehacer en la organización. Esta situación trae consecuencias en la imagen que la empresa proyecta de sí misma al exterior, lo cual es poco conveniente en un mercado tan sensible a la percepción de los clientes.

De acuerdo con (Dessler & Varela, 2015) en el libro *Administración de Recursos Humanos* el método para retener los empleados de una organización debe ser multifacético e

incluir una mejor selección, una capacitación bien planeada y un programa de desarrollo de carrera, así mismo tiene que ayudar a los empleados para que elaboren potenciales de carrera; y ofrecer a las personas trabajo significativo, reconocimiento y recompensas” (pág. 280). Se deben revisar los procesos de la organización como los antes mencionados pues algunos de ellos se considera factores retentivos, adicional se deben tomar en cuenta puntos importantes como el equilibrio entre la vida personal y laboral, salario emocional, reconociendo constantemente sus logros, apoyados en la cultura organizacional de la empresa.

Las nuevas realidades que trajo consigo la pandemia y la industria 4.0 llena de desafíos y nuevas tecnologías nos deja como interrogante que la búsqueda y retención de nuevos talentos también depende del mejoramiento y desarrollo de habilidades técnicas y blandas en cada empleado; la diversidad, equidad e inclusión o, el desarrollar estrategias de colaboración, entre otros ítems serán claves para el futuro laboral y la adaptabilidad de las nuevas generaciones de trabajadores; es por ello que nace la necesidad de analizar y replantear las prácticas de gestión humana de la organización las cuáles pueden influir de manera negativa en la rotación del personal.

### **Prácticas de Gestión Humana**

Las prácticas de gestión humana se asumen como procesos más o menos formales que las organizaciones desarrollan para orientar la acción y la dirección empresarial e influir sobre el comportamiento de las personas (Ulrich & Lake, 1992)

Las prácticas de gestión son establecidas a partir de los objetivos de la organización, su estructura, las jerarquías y los modelos gerenciales predominantes; están afectadas por el tamaño

de la entidad, la forma de propiedad, el entorno inmediato y la cultura empresarial. (Calderón Hernández, 2004)

Por su parte, las prácticas de gestión humana se han focalizado en el logro de capacidades organizacionales y en la búsqueda de la competitividad; aunque algunas coinciden con las funciones propias del área de recursos humanos, no todas se corresponden con dichas responsabilidades y por el contrario pueden estar ubicadas en la gerencia de línea o incluso en la gerencia superior. Tal es el caso de prácticas que tienden a establecer políticas organizacionales, aquellas destinadas a mejorar o desarrollar competencias y las centradas en lograr la discrecionalidad del trabajador (seguridad en el empleo, ajuste persona- organización, entre otras). (Calderón Hernández & Álvarez G, Características y sentido de las prácticas de gestión humana en pequeñas empresas, 2016)

En Colombia las prácticas de gestión humana no están muy desarrolladas o no se hace énfasis en ellas, son relativamente escasas las investigaciones que hay sobre el tema, la caracterización general de ellas es: selección, formación, planes de carrera, remuneración (salario emocional) y evaluación de desempeño. (Calderón Hernández, Naranjo Valencia, & Álvarez Giraldo, La gestión humana en Colombia: características y tendencias de la práctica y de la investigación, 2007).

Es allí donde se vuelve indispensable hacer una revisión de las necesidades de cada empresa y el área de recursos humanos debe convertirse en un aliado estratégico para poner en marcha prácticas innovadoras y diferentes que perduren en el tiempo para aplicar a un mercado laboral que cada vez es más dinámico y cambiante.

En el estudio de (Garcés Hernández, Londoño Restrepo, Méndez Conde, & Martínez Gómez, 2015) resumen en una lista las mejores prácticas de recursos humanos que a su vez retiene al talento humano:

- ✓ Ofrecer una elevada seguridad laboral por que indica que la empresa se compromete con el bienestar de los empleados.
- ✓ Ofrecer salarios que sean competitivos para reducir la rotación y a su vez atrae empleados más cualificados.
- ✓ Reconocer el esfuerzo de los empleados proporcionándoles recompensas monetarias y no monetarias.
- ✓ Llevar a cabo una buena comunicación con los empleados para que estén informados de las principales cuestiones a las que se enfrenta la organización y de las iniciativas que se ponen en marcha.
- ✓ Incentivar la implicación del empleado a través de concesiones importantes en las prácticas de recursos humanos y de iniciativas directas relevantes.
- ✓ Fomentar el trabajo en equipo para que los empleados estén dispuestos a colaborar con otros.
- ✓ Invertir en programas de formación para mejorar las capacidades de los empleados.
- ✓ Dar más prioridad a los candidatos internos a la hora de promocionarlos porque esto aumenta la motivación al proporcionar oportunidades futuras de carrera

## Marco Metodológico

El presente trabajo de intervención tiene como finalidad detectar los principales factores de rotación del personal en la empresa Nuevo Mundo Oleico y con esto implementar estrategias que mitiguen los índices de rotación mejorando los procesos que se ejecutan diariamente e impacten positivamente los indicadores de productividad.

1. En la primera etapa, bajo autorización de la empresa Nuevo Mundo Oleico, se implementó una entrevista semi-estructurada para recopilar información sobre los factores de renuncias, herramientas de retención y la interacción con los líderes de áreas.
2. En la segunda etapa se realizó un análisis cuantitativo de la información obtenida por medio de tablas dinámicas (ver tabla anexa INSTRUMENTO ROTACION DE PERSONAL COMPAÑIA NMO Revisión Rtas) y gráficas de las diferentes variables incluidas en la información con el fin de establecer un listado de los principales factores involucrados en la rotación de personal y en el que se requiere describir las causas de la rotación de personal utilizando el análisis de la información técnica.
3. En la tercera etapa se clasificaron los factores encontrados ajustándose a las categorías de Reclutamiento, Entrenamiento y Compensación (Ferreira, 2020)
4. Por último, en la cuarta etapa, se seleccionaron las categorías de intervención, tomando en consideración las políticas establecidas por la empresa, y se establecieron estrategias de intervención con la finalidad de reducir la rotación del personal en la empresa Nuevo Mundo Oleico.

Teniendo en cuenta las etapas descritas anteriormente, en las cuales se especifican las etapas y sus características, se abordarán las siguientes categorías que permitirán conocer las principales y más relevantes temáticas que soportan el presente trabajo de desarrollo y sus temas primordiales:

*Tabla 1*

<b>Objetivo general</b>	<b>Objetivos Específicos</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>
Establecer estrategias para intervenir los factores que causan la rotación del personal en la empresa Nuevo Mundo Oleico S.A.S.	Recopilar y analizar los indicadores de rotación de personal existentes en la empresa	Prácticas de Gestión Humana	Cantidad de sugerencias del área de gestión humana resueltas / Cantidad de sugerencias gestión humana recibidas x 100
	Determinar los factores más relevantes que influyen en la rotación del personal	Rotación	Nro de renuncias al mes / Nro de colaboradores de la organización X 100
	Definir factores que permitan disminuir la alta rotación de los colaboradores	Retención	Nro de inasistencias / Nro de colaboradores de la organización X 100

Tabla 1 Categorías. (2023) Autoría propia

## **Recolección de la Información**

Se implementó una encuesta en la empresa Nuevo Mundo Oleico con el objetivo de recopilar información relevante sobre diversos aspectos relacionados con los factores de renuncia, retención y las prácticas del talento humano. Para llevar a cabo esta tarea, se utilizó la herramienta de Google Forms, que permite crear y enviar encuestas de manera fácil y eficiente.

El proceso de implementación de la encuesta comenzó por la creación de un formulario en Google Forms. En este formulario se incluyeron 6 preguntas de entrevista semi-estructurada como base, con su respectivo espacio para proveer información adicional, que permitió ahondar en cada uno de los aspectos a evaluar.

Una vez que el formulario fue diseñado y todas las preguntas fueron elaboradas, se generó un enlace único de Google Forms. Este enlace fue distribuido a todos los empleados de las fincas de la empresa. El enlace fue enviado por medio del chat de WhatsApp de cada una de las fincas.

Durante dos semanas se implementó el instrumento en las diferentes fincas, compartiéndolos por grupos de fincas, lo que facilitó el acompañamiento de nuestra parte a los empleados. Una vez se implementó el instrumento en todas las fincas, se cerró el enlace de la encuesta para evitar que se siguieran recibiendo respuestas. Luego, se procedió a recopilar y analizar los datos obtenidos.

Los resultados de la encuesta fueron analizados para identificar tendencias y patrones comunes.

## Resultados

La encuesta semi estructurada la cual se implementó en los 11 centros de trabajo de la compañía Nuevo Mundo Oleico logró capturar la respuesta de un total de 164 empleados.

Para tipificar la información de manera correcta la encuesta a través de los enunciados 1 y 2 permitía que el colaborador seleccionara la finca a la cual pertenece como empleado y así mismo indicar que función desempeña dentro de la misma.

Las fincas que representan un mayor porcentaje de colaboradores son:

- Finca Lomitas
- Finca la Caja
- Finca Nuevo Mundo
- Finca la Esmeralda
- Finca las Tekas
- Finca Soleira
- Finca Chado

Y así mismo, más del 50% de los cargos entrevistados cumplen con funciones operativas dentro de los cuales destacan los cargos:

- Polinización
- Cosecha

- Oficios varios

Es importante recalcar donde se encuentra la mayor fuerza de trabajo y así mismo que cargos desempeñan, ya que esto sirve de herramienta de análisis pues será más sencillo identificar las dinámicas de relacionamiento entre las funciones asignadas, los líderes y los factores que entre ellos interactúan.

Una vez identificadas las categorías que permitirían segmentar los grupos de colaboradores se procede a realizar las siguientes preguntas de selección múltiple:

Pregunta 1: *De las siguientes opciones, ¿Cuál podría ser un factor para renunciar?*

- Salario
- Familia
- Estudio
- Agotamiento físico
- Otra

Pregunta 2: *¿Las labores desempeñadas por usted cumplen las expectativas desde el desarrollo profesional y personal?*

- Si
- No

Pregunta 3: *¿La empresa reconoce su labor y los aportes que realiza?*

- Nada

- Poco
- Indiferente
- Totalmente

Pregunta 4: *¿La relación con su líder facilita el desarrollo de las labores?*

- Nada
- Poco
- Indiferente
- En alto grado
- Totalmente

Pregunta 5: *¿Considera que recibió el entrenamiento adecuado para la labor que desempeña?*

- Si
- No

Pregunta 6: *Qué acciones considera se puede implementar para mejorar las condiciones de trabajo físicas y de ambiente laboral.*

- Pregunta de respuesta totalmente abierta

Las preguntas anteriormente mencionadas fueron diseñadas para dar respuesta a las siguientes categorías:

*Renuncia:* se aborda en la pregunta número 1, y pretende detectar con antelación cuales son los factores más factibles por los cuales renunciaría un colaborador, y a su vez con los cuales de manera indirecta actualmente tiene descontento con la organización,

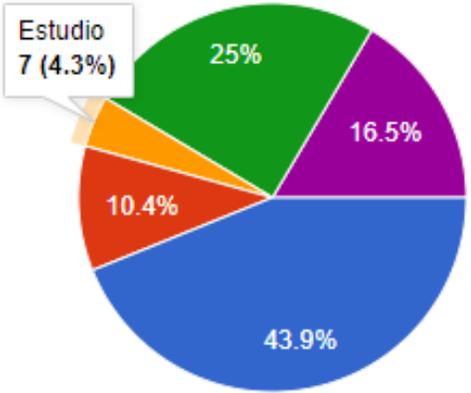
*Retención:* se analiza en las preguntas 2 y 3, las cuales se han diseñado para analizar si la empresa reconoce las labores realizadas en el día a día, y así mismo, si siente que el trabajo realizado aporta positivamente al crecimiento profesional y personal.

*Gerencia del talento humano:* pretende indagar la relación del departamento con los colaboradores a través de las preguntas 4 y 5.

### **Análisis de la categoría de rotación:**

Análisis pregunta 1:

Tabla 2

<p>Grafica: Motivo de renuncia</p>	<p>Pregunta: ¿Cuál podría ser un factor para renunciar?</p>
 <p>A pie chart illustrating the reasons for resignation. The largest slice is blue, representing 43.9%. The next largest is green at 25%. Other categories include orange (16.5%), red (10.4%), and a small slice for 'Estudio' (7 responses, 4.3%).</p>	<p>Color: Azul Porcentaje: 43.9 Motivo: salario Nro. respuestas: 73 personas  Color: Verde Porcentaje: 25%</p>

	<p>Motivo: agotamiento físico</p> <p>Nro. respuestas: 41 personas</p> <p>Color: Morado</p> <p>Porcentaje: 16.5%</p> <p>Motivo: otra</p> <p>Nro. respuestas: 27 personas</p> <p>Color: Rojo</p> <p>Porcentaje: 10.4%</p> <p>Motivo: familia</p> <p>Nro. respuestas: 17 personas</p> <p>Color: Naranja</p> <p>Porcentaje: 4.3%</p> <p>Motivo: estudio</p> <p>Nro. respuestas: 7 personas</p> <p>Desglose de respuestas por categoría y finca:</p> <p>Categoría: salario</p>
--	--

	<p>Finca la caja: 16 personas</p> <p>Finca lomas: 12 personas</p> <p>Fincas las tekas: 10 personas</p> <p>Finca esmeralda: 8 personas</p> <p>Finca chado: 7 personas</p> <p>Finca nuevo mundo: 5 personas</p> <p>Finca casacoima: 2 personas</p> <p>Finca santa Isabel: 2 personas</p> <p>Finca canaria: 1 personas</p> <p>Por labor que desempeña:</p> <p>Polinización y polinización de repaso:</p> <p>17 personas indicaron que el factor de renuncia sería por el salario.</p> <p>Posteriormente las siguientes categorías coinciden en el motivo de renuncia salario, como sigue. Los de oficios varios: 12 personas, cosecha de corrección: 11 personas, sanidad y cosecha de corte: 9 personas</p>
--	---

	<p>Las personas que indicaron motivo de renuncia agotamiento físico realizan las siguientes labores:</p> <p>Polinización: 14 personas</p> <p>Oficios varios: 7 personas</p> <p>Cosecha de recolección: 4 trabajadores</p> <p>Las personas que indicaron motivo de renuncia familia realizan las siguientes labores:</p> <p>Oficios varios: 6 personas</p>
--	---

Tabla 2 Pregunta 1. (2023) Autoría propia

Los ítems de salario y agotamiento físico representan un 68.9% del total de las respuestas, lo que indica que éstos son los factores que actualmente los colaboradores esperan que sean mejorados en la organización, esto se debe a que, la mayoría de colaboradores realizan tareas operativas y las labores se pagan al destajo o contrato, por ejemplo en la cosecha se paga por kilos cortados al día y se realiza en parejas, si no cuentan con un buen rendimiento en el día trabajado es bajo el dinero recibido, y en el caso de polinización se paga por palma y si no se logra cumplir el total de las palmas también el ingreso percibido del día laborado es menor y por ende se pierde la bonificación por cierre de área. Así mismo es importante resaltar que, una vez

que el personal operativo nuevo ingresa a la compañía se les brindan 15 días en adaptación en la labor y se les paga el SMMLV, luego de este tiempo, se procede a pagar por palma o kilo exigiendo calidad y rendimiento.

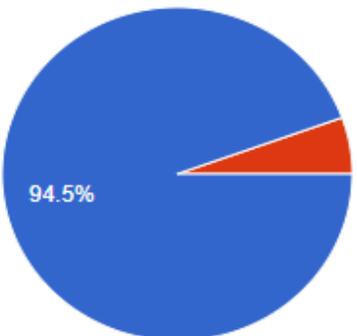
Es importante resaltar que para ésta pregunta fue la que generó un mayor número de respuestas abiertas, como se menciona en la encuesta, si la respuesta a la pregunta es “otra, indique porque”, se encontraron varias narraciones, como < “horario, ponen más trabajo por el mismo sueldo, algunas mejores ofertas de trabajo, ponen mucha área para recorrer”>

Los colaboradores que en su mayoría respondieron ésta pregunta pertenecen a cargos operativos y coincide que si sus labores son pagas al contrato a menor producción- menos salario, esto supone que las personas deban hacer un esfuerzo físico mayor en metros recorridos y en productividad para lograr alcanzar su meta de salario, y aunque teóricamente para la organización pueda ser rentable realizar el pago de ésta manera, también es un factor que influye de manera directa con la rotación del personal pues no hay una estabilidad salarial y fluctúa constantemente, haciendo que no haya un motivo o interés más que el económico el que una a un colaborador con la organización.

### Análisis de la categoría de retención:

Análisis preguntas 2 y 3:

Tabla 3

<p>Grafica</p> <p>Retención</p>	<p>Pregunta</p> <p>¿Las labores desempeñadas por usted cumplen las expectativas desde el desarrollo profesional y personal?</p>
 <p>A pie chart with a large blue slice representing 94.5% and a small red slice representing the remaining 5.5%.</p>	<p>Respuesta: Si</p> <p>Color: azul</p> <p>Porcentaje: 94.5%</p> <p>Nro. de respuestas: 155</p>
<p>Respuestas dadas por los colaboradores en la sección:</p> <p>Explique su respuesta</p>	<p>Me ayudan con el conocimiento en campo de una forma amplia</p> <p>Ayuda a mi crecimiento personal y experiencia laboral</p> <p>Porque me encuentro cómodo desempeñando dicha labor</p>

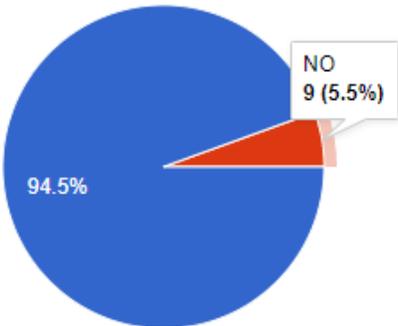
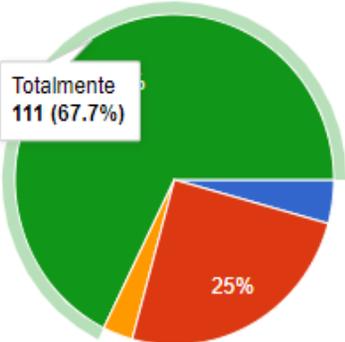
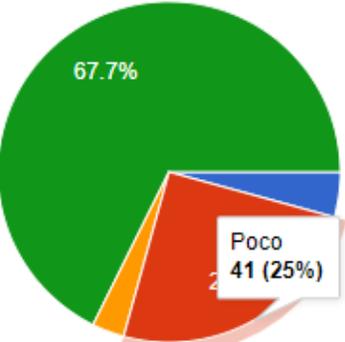
	<p>Porque me a ayudado con mi desarrollo familiar y económico</p> <p>en lo personal me ayudan con mi aprendizaje en el campo agrícola y en lo profesional fortalecer lo aprendido en la universidad.</p>
 <p>A pie chart with a large blue slice representing 94.5% and a small red slice representing 5.5%. A callout box points to the red slice with the text 'NO 9 (5.5%)'.</p>	<p>Respuesta: No</p> <p>Color: rojo</p> <p>Porcentaje: 5.5%</p> <p>Nro. de respuestas: 9</p>

Tabla 3 Pregunta 2. (2023) Autoría propia

Tabla 4

<p>Grafica:</p> <p>Retención</p>	<p>Pregunta</p> <p>¿La empresa reconoce su labor y los aportes que realiza?</p>
	<p>Respuesta: totalmente</p> <p>Color: verde</p> <p>Porcentaje: 67.7%</p> <p>Nro. de respuestas: 111</p>

	<p>De las 111 respuestas obtenidas, en la finca la Caja 23 personas respondieron, en la finca Lomitas 23 personas y en la finca Chado 12, éstas 3 son las fincas con más alto porcentaje en respuesta.</p> <p>En las labores que se desempeñan, las que mayor respuesta obtuvieron fueron las personas encargadas la de polinización con 34 respuestas y oficios varios con 22.</p>
	<p>Respuesta: poco</p> <p>Color: rojo</p> <p>Porcentaje: 25%</p> <p>Es importante resaltar las respuestas han sido dadas principalmente por las personas que trabajan en las áreas de oficios varios y polinización, y las fincas con mayor respuesta fueron 6 en el Chado, Casacoima con 4 y esmeralda.</p>

<p>Respuestas dadas por los colaboradores en la sección:</p> <p>Explique su respuesta</p>	<p>Falta apoyo económico o reconocimiento por ayudar en labores de campo</p> <p>En ocasiones no porque a veces no cumplimos al cien por ciento</p> <p>En ocasiones me a tocado trabajar horas demás y no son reconocidas x los encargados</p> <p>No he visto ni escuchado de algo relacionado con este tema</p> <p>Por qué a veces no reconocen cuando uno hace bien su labor,</p> <p>Porque ay muchos veneficios q no se nos brindan</p> <p>Por qué me etenido rendimiento entods las labores y no siendo así la malloria saben que no es asi</p>
---	--

	<p>Ante ciertas inconformidades sobre el salario, los extensos horarios que fatigan cuando se hace bien la labor se toma como el deber del trabajador y por</p> <p>Inconformidad por los salarios de cosecha</p> <p>Porque no es bien remunerado las labores que hago</p>
--	---

Tabla 4 Pregunta 3. (2023) Autoría propia

Como segunda categoría más relevante donde se obtuvo un alto número de respuesta fue de retención, ¿Las labores desempeñadas por usted cumplen las expectativas desde el desarrollo profesional y personal?

la respuesta SI, obtuvo un 94.5% y no un 5,5%. Se extrajo de la encuesta las siguientes respuestas por parte de los empleados.

<" Porque en la labor agrícola siempre se aprenden cosas muy esenciales para la vida">

<" En mi desarrollo profesional mucho ya que estoy conociendo nuevo cultivo">

<" Tengo un buen desempeño en mi trabajo con compromiso y responsabilidad">

<" estoy aprendiendo nuevas labores">

Y en cuanto a las respuestas de no, son las siguientes

<“por las jornadas tan extensas que no permiten realizar estudios profesionales”>

<” POR QUE NO ME TENGAN EN CUENTA EN OTRA LABOR”>

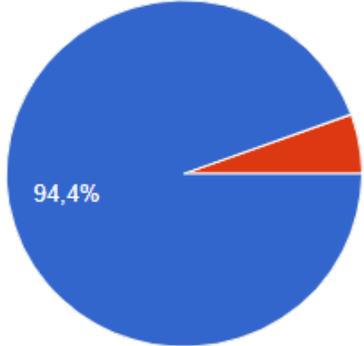
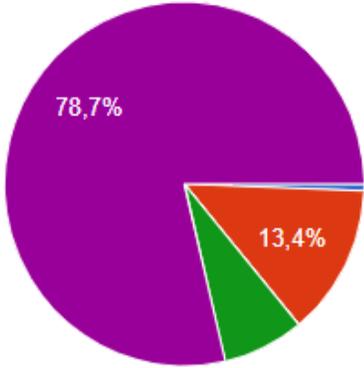
Con relación a la categoría de retención es importante rescatar que la empresa se encuentra brindando empleo a más de 500 personas, las cuales han podido crecer profesionalmente, obtener remuneración económica, y aprender/afianzar los conocimientos de la labor en campo, éstas cifras y balance positivo permiten que la organización cuente con el ambiente propio para potencializar las condiciones de retención en sus colaboradores escuchando atentamente las sugerencias de los trabajadores.

### **Análisis de la categoría de prácticas de gestión humana:**

Análisis preguntas 4 y 5:

*Tabla 5*

<p>Grafica</p> <p>Gestión Humana</p>	<p>Pregunta</p> <p>¿Considera que recibió el entrenamiento adecuado para la labor que desempeña?</p>
	<p>El 94,4% de las personas encuestadas responde si y un 4, 6% indica no haber recibido el entrenamiento adecuado, para un total de 162 respuestas.</p> <p>Datos relevantes:</p>

 <p>A pie chart with a large blue slice labeled '94,4%' and a small red slice.</p>	<p>1 persona de la finca las tekas quien hace la función de auxiliar administrativo indica que no ha recibido el entrenamiento que se requiere para su rol en el área administrativa.</p> <p>Y finalmente una persona de finca casacoima de oficios varios indica no recibir entrenamiento, ésta finca de las encuestadas es la que tiene más respuestas con el ítem NO, teniendo un total de 3.</p>
<p>Grafica</p> <p>Gestión Humana</p>	<p>Pregunta</p> <p>¿La relación con su líder facilita el desarrollo de las labores?</p>
 <p>A pie chart with three slices: a large purple slice labeled '78,7%', a red slice labeled '13,4%', and a small green slice.</p>	<p>Respuesta: totalmente</p> <p>Color: morado</p> <p>Porcentaje: 78.7%</p> <p>Respuesta: poco</p> <p>Color: rojo</p> <p>Porcentaje: 13, 2%</p> <p>Respuesta: en alto grado</p> <p>Color: verde</p> <p>Porcentaje: 7,3%</p>

	<p>Nro. total de respuestas: 164</p> <p>En la finca casacoima por las respuestas, se puede evidenciar un ambiente de trabajo equilibrado.</p> <p>En finca canarias se evidencia que relación administrador y gerente no es la requerida.</p> <p>Para la finca chado se logra evidenciar un alto grado de satisfacción de relación jefe y operarios</p> <p>De igual manera finca la esmeralda, las respuestas reflejan un buen ambiente de trabajo y buena relación con el líder.</p> <p>Finalmente, las fincas las tekas y nuevo mundo se presenta respuestas de poco, con respuestas como:</p> <p>Poco x q si le van a dar una explicación a uno le dicen las cosas con altives o arrogancia</p>
--	---

Tabla 5 Pregunta 4 y 5. (2023) Autoría propia

La tercera categoría que tiene relevancia dentro de la encuesta es ¿La relación con su líder facilita el desarrollo de las labores?, donde se encontraron los siguientes hallazgos

Se logró evidenciar en 10 de los 11 centros de trabajo que existe un alto grado de satisfacción en la relación existente entre jefes de área y operativos, a diferencia de un centro de trabajo Finca Nuevo Mundo, en la cual la mayoría de respuestas indican que es poco lo que el líder facilita las relaciones laborales en la organización. Para ello encontramos respuestas como:<" Poco x q si le van a dar una explicación a uno le dicen las cosas con altives o arrogancia">

Finalmente, para la categoría de gerencia del talento humano con la pregunta ¿Considera que recibió el entrenamiento adecuado para la labor que desempeña?, se obtienen los siguientes resultados

Al profundizar en las respuestas abiertas dadas por los colaboradores cuando se indaga si han recibido el entrenamiento adecuado se puede encontrar que el 4,6% que indica que no lo recibió manifiesta que:

<" les falta profundizar un poco más los temas y revisar si estos están al 100% entendidos y acatados">

<" Porque al ingresar a la finca no le hacen la inducción completa sobre qué labor va a realizar, como la va realizar, lo mandan a la deriva a realizar actividades sin explicar muy bien el proceso y sus factores">

Y para la opción de respuesta si, se resaltan las siguientes respuestas

<"Por que vengo desde abajo escalando y la diversas situación encontradas en el dia dia .nos va llenando de experiencia para ir mejorando procesos">

<" Los grupos de apoyo están cumpliendo bien su labor">

<" Porque siempre se nos explica muy bien antes de desarrollar la labor que nos asignan">

Es importante resaltar que realizar el ejercicio de consulta con los colaboradores permitió obtener muy buenos resultados acerca de las dinámicas que hay en la organización y todas sus formas de relacionamiento entre las áreas operativas y administrativas, así mismo arrojó resultados muy importantes para poder dar inicio a las estrategias que la organización requiere para disminuir los índices de rotación.

Que los colaboradores se hayan tomado la dinámica de manera profesional, responsable y abierta también amplió la capacidad de análisis de los datos para proponer mejoras asertivas y dinámicas para la organización, a través de las respuestas abiertas que expresaron el sentir de los mismos.

## Discusión

El propósito de éste trabajo de desarrollo es identificar aquellos factores organizacionales de la empresa Nuevo Mundo Oléico que preceden la decisión de renuncia de los colaboradores que actualmente trabajan en ella, esto con el fin de plantear estrategias que permitan disminuir los índices de rotación actuales los cuales indican una rotación aproximada del 11.5% en los últimos meses del año 2022 y del 10.78% durante los primeros meses del 2023, teniendo en cuenta que según cifras de la empresa Recruitment and Talent Acquisition Services “el índice de rotación promedio a nivel mundial es de 10.9%. Sin embargo, aquel no es un dato que se aplique para todas las empresas. Esto se debe a que la rotación de cada campo profesional es diferente y, por lo tanto, este índice también cambiará” (Services., 2022, pág. 1) es importante resaltar que las cifras de la organización sobrepasaron éste estándar en el año 2022 y en lo corrido del año 2023 se encuentra muy próximo a sobrepasar la misma.

Los datos obtenidos en la recolección de la información permitieron analizar la situación actual de los colaboradores de la empresa, y sobretodo, entender de las áreas con las que se cuenta cuáles son los que presentan mayores necesidades dentro de ella, es importante recalcar que las respuestas obtenidas han sido dadas en un porcentaje mayor por el personal operativo y así mismo han sido quienes de manera enfática dejaron respuestas abiertas expresando ideas, necesidades y acciones por mejorar desde el liderazgo del departamento de recursos humanos.

Así mismo es relevante traer a colación que el objeto de la organización es operar el cultivo de palmas aceiteras, por lo que los procesos misionales están conformados por personal que desarrolla sus funciones en campo en actividades como: cultivo, cosecha, poda, polinización, fertilización, siembra, deshierbe, entre otros; esto indica que el personal entrevistado es

mayormente operativo y quienes realizan trabajos que demandan bastante trabajo físico bajo condiciones climáticas variables en campo.

Al tener como base que la empresa cuenta con una rotación que tiende a ser alta, se analiza que los trabajadores con mayor rotación son aquellos que reciben el pago al contrato y quienes así mismo son los que plasmaron el mayor número de respuestas en cada una de las preguntas como se puede observar en el capítulo de resultados, esto permite deducir que:

- Uno de los motivos principales de la renuncia de los colaboradores es el salario recibido
- El agotamiento físico está precedido por dar cumplimiento al recorrido que se debe realizar y las horas extras realizadas

Dado que el 43,9% del personal indica que un motivo de renuncia es el salario y un 25% indica que el agotamiento, de la investigación podemos afirmar que el cumplimiento de metas y la productividad de los empleados está directamente relacionada con la percepción de bienestar y satisfacción que tienen ellos acerca de la gestión de la empresa y su preocupación por los colaboradores.

Cabe anotar que al analizar los resultados de la pregunta abierta que sugería expresar que acciones podrían implementarse para mejorar el ambiente laboral y el agotamiento se obtuvo una gran acogida, pues al leer los comentarios permitieron reconocer que:

- Los colaboradores reclaman poder irse a casa al finalizar su turno laboral o cumplir con la meta
- Desean una mayor remuneración económica o nueva estructura salarial

- Mejorar el ambiente laboral con más espacios para alimentación, transporte y recreación

Uno de los hallazgos más importantes para ésta investigación es constatar que si bien para la empresa generar una estructura de incentivos y salarios a mayor escala es difícil, es mucho más costoso suplir las necesidades y pérdidas económicas que se tienen por las renunciadas constantes y por consiguiente la búsqueda constante de personal.

Como se expuso anteriormente en el marco teórico Talya N. Bauer fundamenta que el éxito de las organizaciones se basa en una buena estructura de capacitación al ingresar los nuevos colaboradores, lo que daría como resultado personal mayormente satisfecho con las labores a realizar dentro de la organización, esto por ejemplo en el caso de la empresa objeto de estudio se afianza analizando las respuestas dadas en la pregunta: ¿Considera que recibió el entrenamiento adecuado para la labor que desempeña? Donde se cuenta con un 94,4% de satisfacción en el proceso de inducción, lo que permite trabajar con colaboradores comprometidos y con un objetivo claro dentro de la empresa.

Así mismo, dentro del análisis realizado a las respuestas dadas en la encuesta es importante mencionar que los trabajadores han hecho hincapié en las necesidades de capacitación, de puntos de hidratación, mejoras en el salario brindado, entre otras, las cuales responden a lo que Maslow categoriza como necesidades básicas y de seguridad, entendiendo que la organización debe incluir dentro de los procesos organizacionales unas estrategias que permitan mejorar la percepción de aprobación y bienestar en el cuidado de los propósitos de los colaboradores.

Es así como se puede afianzar lo expuesto por Calderón Hernández en el año 2007 donde se indica que en Colombia no hay avanzadas o desarrolladas estrategias que permitan gestionar el recurso humano de las empresas del país, lo preocupante de la lenta producción intelectual de éste contenido es que los referentes utilizados tienen a ser de países desarrollados que no tienen las mismas características sociales, económicas y geográficas de nuestro país, haciendo que si bien se encuentre buen material académico realizado por universidades y organizaciones esto serviría de base, mas no es aplicable 100% a las características naturales de las empresas Colombianas.

Los retos actuales de la empresa están en la gestión adecuada de aquellos costos ocultos y de las pérdidas que puede generar una alta rotación de personal en una empresa como Nuevo Mundo Oleico, y que así mismo al realizar éste tipo de estudios se tengan presente las bases para la mejora de los procesos organizacionales y se obtengan como resultados una mayor producción, pero a su vez una mayor retención del personal de la empresa generando una mejorada estabilidad económica para la empresa y emocional para el colaborador.

## **Estrategias de Intervención**

Una vez recolectada la información se analizan las preguntas con más respuestas, las cuales permiten reconocer cuáles son las más importantes o representativas para la organización, partiendo de ello se establecen las estrategias de intervención las cuales permitirán con base a la rotación que se viene presentando en la organización que repercute de manera negativa en tiempos, costos y formación.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta se procede a establecer las estrategias que ayudarán a mejorar los aspectos internos del área de recursos humanos de la organización, y por consiguiente la relación de los colaboradores dentro de la misma.

Las categorías se proponen con el fin de dar respuesta a las necesidades plasmadas a lo largo de la encuesta, y de las cuales en la pregunta número 6, se le indica al colaborador que puede plasmar las acciones que considere se pueden implementar para mejorar las condiciones de trabajo físicas y de ambiente laboral, lo que permite tener un mejor panorama de la empresa.

A continuación, algunas de las respuestas dadas, teniendo en cuenta que se recibieron 243 respuestas abiertas:

Ilustración 1:

## Respuestas pregunta abierta

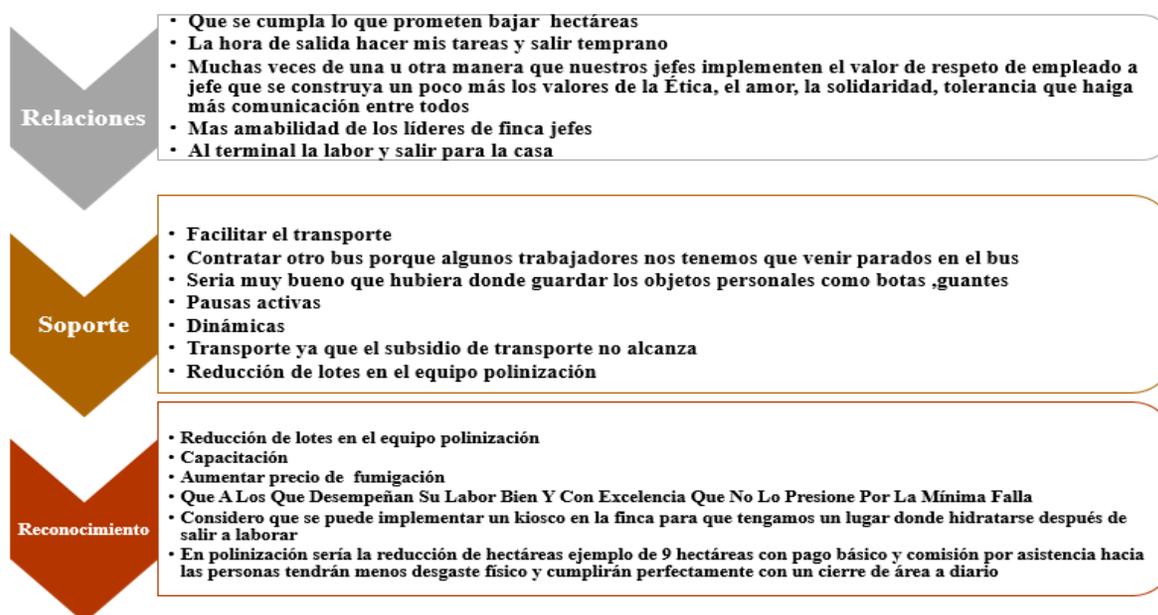


Ilustración 1 Pregunta abierta. (2023) Autoría propia

Para ello se toma como base las categorías establecidas y las respuestas más reiterativas de los colaboradores para dichas mejoras, se propone tener 3 grupos de categorías que permitirán agrupar las respuestas más repetitivas en la encuesta realizada.

Ilustración 2

## Necesidades colaboradores



Ilustración 2 Necesidades colaboradores. (2023) Autoría propia

Se proponen los siguientes grupos como sigue:

*Necesidades de relacionamiento:* en las cuales se proponen estrategias para mejorar la comunicación organizacional y las relaciones entre empleador y empleado.

*Necesidades de reconocimiento:* en las cuales se proponen estrategias para que el colaborador se sienta reconocido, valioso e importante.

*Necesidades de soporte:* aquellas que le permitirán al colaborador tener una mejor calidad en su trabajo, mejorando los tiempos, desplazamientos y necesidades básicas.

### **Categoría 1**

*Objetivo:* mejorar la relación entre las áreas operativas y administrativas para una adecuada comunicación organizacional

### **Estrategias**

1. Establecer un sistema de buzón de sugerencias llamado: Nuevo mundo te escucha, éste buzón será un link de encuesta tipo google forms que estará siempre disponible para los colaboradores y así mismo de manera física en las afueras del área de recursos humanos, éste formato tendrá espacio para que el trabajador pueda plasmar alguna felicitación, sugerencia o tema que crea sea pertinente resaltar o mejorar dentro de la organización. Éste espacio de escucha no sólo debe ser dispuesto para llenarse de papeles o encuestas, sino que permitirá que se haga una adecuada gestión de los sucesos de la organización, en comité cada 15 días se debe realizar la recopilación y tipificación de los datos y por categorías se

asignará para dar solución a las áreas implicadas bajo una previa investigación.

Con ello se pretende dar respuesta al área operativa que indica no ser escuchada en sus sugerencias por parte del líder.

2. Diseñar un manual de ética y comunicación empresarial que sea construido de manera conjunta con todos los colaboradores de la organización, a través de talleres por áreas y como tipo lluvia de ideas, se reunirán todas las propuestas dejadas por los colaboradores y desde el área administrativa y de recursos humanos se filtra la información y se hace la redacción teniendo en cuenta las recomendaciones del personal operativo, éste debe incluir conductos regulares para tratamiento de novedades, formas de comunicación entre colaboradores, normas de respeto y comportamientos prohibidos en la organización en cuanto a la comunicación.
3. Realizar un afianzamiento de los valores de la organización para la mejora de la comunicación.

### **Actividades**

- Crear la estructura de la información que podrá ser plasmada, diseñar el formato y trasladarlo al medio digital y físico.
- Indicar la responsabilidad de revisión de los formatos y la periodicidad de los mismos.
- Establecer un formato de seguimiento del buzón.
- Realizar talleres de construcción participativa del manual de comunicación organizacional.
- Socializar el manual

- Proponer un cronograma de talleres en los cuales se les recuerde mes a mes un valor importante de la organización el cual sea afianzado a través de acciones (no capacitaciones magistrales) para la mejor recordación de los colaboradores.

Indicador de medición de resultados:  $(\text{Cantidad de sugerencias resueltas}) / (\text{Cantidad de sugerencias recibidas}) \times 100$

## **Categoría 2**

Objetivo: optimizar las condiciones laborales de los trabajadores para mitigar los altos índices de rotación

### **Estrategias**

1. Flexibilidad de horarios por metas cumplidas.
2. Crear un programa de incentivos: emocionales, físicos y económicos.
3. Proponer un plan de capacitaciones para mejorar las capacidades de los colaboradores

### **Actividades**

- Tener un histórico de ventas y temporadas que permita proponer flexibilidad de las horas trabajadas en los colaboradores que dan cumplimiento a las metas, pudiendo así resaltar el trabajo de los empleados y minimizando los comentarios acerca de las horas extras trabajadas sin remuneración, se propone que en temporadas donde la producción disminuye los colaboradores que hicieron horas de más puedan salir una hora antes de su horario habitual.

- Crear el programa: Nuevo mundo es bienestar laboral, en éste se plasman unos incentivos emocionales que hacen relación al reconocimiento en público de las funciones cumplidas de manera correcta para colaboradores o equipos de trabajo, felicitaciones por cumpleaños o sucesos importantes dentro de los trabajadores como graduaciones, aniversarios, y demás, unos físicos que pueden incluir acompañamiento en las labores de cosecha y polinización, y unos económicos a través de la bonificación por metas cumplidas para incentivar a los trabajadores, ña bonificación también puede incluir bonos de supermercado, o de bienestar como una cena en un restaurante o un pasadía en un lugar para vacacionar.
- Realizar un diagnóstico acerca de cuáles son las actividades dentro de la labor del día a día que requieren de actualización, mejora en la técnica o recordación, y así mismo acerca de las capacidades que quisieran aprender o mejorar para aspirar a escalar dentro de la organización, con base a ello se filtran y agrupan las respuestas más repetidas y se propone un cronograma de las mismas.

Indicador de medición de resultados:  $(\text{Nro de colaboradores capacitados}) / (\text{Nro de colaboradores de la organización}) \times 100$

$(\text{Nro de renuncias al mes}) / (\text{Nro de colaboradores de la organización}) \times 100$

### **Categoría 3**

Objetivo: establecer unas mejores condiciones básicas de los trabajadores para el adecuado rendimiento laboral

### **Estrategias**

1. Disponer de una ruta de transporte conjunta que cubra el número de colaboradores que harían uso de ella y que disminuya los desplazamientos extensos caminando.
2. Establecer una zona para trabajadores donde puedan suplir necesidades de hidratación, seguridad y alimentación.
3. Realizar pausas activas acordes con la labor de cada colaborador.

### **Actividades**

- Analizar el número de colaboradores que tienen dificultades de transporte y los horarios en los que esto aplica, proponer una ruta que pueda suplir al menos una ruta de ida y regreso diaria.
- Adecuar un espacio donde los colaboradores puedan contar con: agua y café, sillas para descansar y si es el caso poder consumir los alimentos, baño y zona de cambio.
- Fomentar las pausas activas acorde a la labor de cada trabajador y perfilarlas para cada tipo de obra para que puedan ser realizadas aún en campo de manera independiente.

Indicador de medición de resultados:  $(\text{Nro de inasistencias}) / (\text{Nro de colaboradores de la organización}) \times 100$

## Conclusión

Es una realidad que en la actualidad la gestión humana ha variado en su forma de ser aplicada en las organizaciones, las metodologías que eran recomendadas hace una década o más, no son relevantes actualmente para el contexto de las empresas debido a los cambios constantes en las necesidades humanas, las dinámicas de las relaciones sociales con la tecnología, y sumado a ello la pandemia de la COVID 19; esto ha hecho que, los colaboradores cuenten con exigencias diferentes del departamento de recursos humanos, los cuales si no son actualizados y moldeados enfocados en esos nuevos requerimientos la gestión del mismo estaría siendo precaria, desenfocada y para nada resolutive, es importante mencionar esto pues las organizaciones deben enfocarse en las necesidades de sus colaboradores y conocer cómo se desenvuelven las relaciones humanas dentro de la misma.

El presente trabajo de desarrollo permitió conocer las dinámicas laborales de la organización motivo de estudio las cuales sirvieron de guía para implementar los conocimientos adquiridos durante la especialización, la organización Nuevo Mundo abrió sus puertas al equipo de trabajo para realizar la recolección de los datos presentados en el documento en mención y esto permitió comprender las relaciones laborales de la misma, ésta organización cuenta con un alto número de trabajadores de los cuales el 60% pertenece a fuerza laboral de nivel operativo lo que hace que la rotación de personal se asocie al salario, horarios de trabajo y condiciones de la misma haciendo de esto el escenario ideal para el análisis de la relación entre el departamento de recursos humanos y las demás áreas de la misma.

Este trabajo arroja una radiografía que denota la existencia de procesos básicos para la gestión del recurso humano, y así mismo la oportunidad de fortalecer las relaciones entre el

personal operativo y sus líderes de área, aportando positivamente a la actualización y reconocimiento de las nuevas necesidades de la fuerza laboral, lo que permite resaltar que al entender el colaborador y las expectativas que tiene acerca de su lugar de trabajo será más eficiente al proponer acciones de mejora para las relaciones sociales en la empresa, esto apoya la premisa que recalca que “Las empresas que trabajan para tener un estado de capital psicológico adecuado con gestión de recurso humano flexible, han logrado una GRH sostenible, porque las fuerzas humanas que tienen más flexibilidad tienen una capacidad más ajustable que les prepara para la supervivencia en la organización” (Aibaghi Esfahani, 2018).

Así mismo ésta dinámica permite reconocer como es la operación de las empresas de producción de servicios agrícolas de la zona, aportando un estudio que puede ser replicable y analizado en organizaciones de la misma línea donde el trabajo en campo es representativo y un proceso misional, de ésta manera se podrían establecer nuevas y más flexibles dinámicas laborales donde el empleado se vea mayormente valorado y por consiguiente mentalmente más estable y motivado para la realización de sus tareas.

Gracias a todo lo anteriormente mencionado es necesario precisar que las organizaciones deben constantemente a través de indicadores medir las ausencias, renunciaciones, incapacidades, problemas internos, y demás variables que pueden surgir de las relaciones entre trabajadores con el fin de reconocer cuáles son aquellas falencias en la gestión humana y por consiguiente sus posibles soluciones, en el caso de la empresa Nuevo Mundo al reconocer que la variable más constante es la rotación de personal se deben abordar unas las estrategias propuestas para la implementación de procesos que optimicen el bienestar laboral y la satisfacción de trabajar allí.

En cuanto a las categorías abordadas durante todo el desarrollo del trabajo las cuales se agruparon en renuncia, retención y gerencia del talento humano se puede concluir que.

Se deben fortalecer y analizar las principales causas que son más recurrentes y que son motivo de renuncia dentro de la organización, dejando de lado el imaginario en el que se alojan los mitos que no permiten brindar unas mejores condiciones laborales ya que para la empresa es mucho más rentable invertir en unas buenas estrategias que retengan el personal y que eviten los altos costos en tiempo y dinero que se generan en el departamento de recursos humanos por la búsqueda de personal, afiliaciones, capacitación, entre otras.

Tomando provecho del trabajo presentado la empresa cuenta con una herramienta base para proponer un plan inicial y entender mejor al colaborador de Nuevo Mundo con las complejidades que a diario atañen al ser humano, es así, como en vez de apagar incendios y tener pérdidas, se contaría con planes de prevención y no de mitigación ante la deserción laboral.

Analizando las respuestas dadas por los colaboradores es fácil reconocer que, para la retención laboral, se pide a la administración unas actividades que encajan dentro del bienestar laboral y que permiten proponer acciones donde prima la preferencia por lugares de descanso, actividades de recreación y fortalecimiento de las relaciones humanas dentro del equipo de trabajo.

### **Recomendación**

La realización del presente trabajo se encarga de destacar las necesidades psicológicas y sociales de los trabajadores de grandes empresas de producción que se basan en la ejecución de procesos agrícolas donde la mayoría de sus colaboradores son personas de estratos 1, 2 y 3 que tienen mayores carestías económicas y dificultades familiares, haciendo de ello una base académica para futuros investigadores que deseen profundizar en la gestión humana de industrias como la mencionada, para ello se recomienda tomar como apoyo el instrumento de encuesta que permitió obtener respuestas reales para el diagnóstico de la organización e implementar estrategias que mejoren las condiciones laborales de la misma.

Con relación a la organización se recomienda leer y socializar el presente trabajo con los encargados de los procesos estratégicos, así como analizar y poner en marcha las estrategias propuestas por el equipo investigador para la optimización de procesos del área de gestión humana, permitiendo así mejorar las relaciones de todos los trabajadores sintiéndose valorados, escuchados e importantes dentro de la organización y por consiguiente minimizar la rotación de personal que se da en la actualidad.

## Referencias

A. Berón, E., Mejía, D., & D. Castrillon, O. (24 de Julio de 2020). *Scielo*. Obtenido de [https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0718-07642021000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en#aff1](https://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-07642021000200011&lng=en&nrm=iso&tlng=en#aff1)

Aguirre Escobedo, E. (2013). *Dspace unitru*. Obtenido de <https://dspace.unitru.edu.pe/bitstream/handle/UNITRU/4071/AGUIRRE%20ESCOBEDO%20ELISABET%20MARIELA%28FILEminimizer%29.pdf?sequence=1&isAllowed>

ANDI. (21 de octubre de 2021). *ANDI*. Obtenido de <https://www.andi.com.co/Home/Noticia/17110-en-2020-los-dias-de-ausentismo-laboral>

Barreras, I. Z. (2020). La gestión del talento humano: Una necesidad para el desarrollo de las organizaciones. *Revista Electrónica sobre Cuerpos Académicos y Grupos de Investigación*, 7(14), 21-42.

Cafiel Cuello, Y. (2021). Reseña del libro Motivación y personalidad de Abraham Maslow (1991). *Ciencias Sociales y Educación*, 10(20), 327-333. <https://doi.org/10.22395/csye.v10n20a16>

Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2021). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá: McGRAW-HILL INTERAMERICANA S.A.

Dolan, S., Valle Cabrera, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los Recursos Humanos*. Madrid: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA DE ESPAÑA, S. A. U.

Dominguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* Colombia: Universidad de Medellin.

Dominguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* Colombia: Universidad de Medellin. URI <http://hdl.handle.net/11407/2263>

Erro Salcido, L., & Mendivil Valdez, Y. (18 de Octubre de 2021). *Revista de Investigación Académica sin Frontera* . Obtenido de <https://revistainvestigacionacademicasinfrontera.unison.mx/index.php/RDIASF/article/view/386/405>.

Gil Navarro, A. (2007). Aproximación al Concepto de Proceso en Psicología. *Revista de Psicología UCV*.

Guerrero, JuanyPuerto Barrios, York Iván (2007). *Productividad, trabajo y salud: la perspectiva*

Gutiérrez, I. (26 de enero de 2015). *UDLAP* . Obtenido de [chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://contexto.udlap.mx/wpcontent/uploads/2016/09/EX\\_GT\\_260115.pdf](chromeextension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/http://contexto.udlap.mx/wpcontent/uploads/2016/09/EX_GT_260115.pdf)

HAYS Working for your tomorrow. (2018). *Guía Salarial Colombia 2018: Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral*. <https://bit.ly/37peFhs>

Hernández Hernández, R. Ángel, & Durán-Rojas, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>

Hernández, Rafael & Rojas, Elvira. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*. 14. <http://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/view/5320/5746>. [10.17081/dege.14.2.5320](https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320).

Hidalgo, A., & Vega Pérez, J. (1 de junio de 2016). *Universidad Técnica de Ambato*. Obtenido de <http://repositorio.uta.edu.ec/handle/123456789/23172>

<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/psicologia/article/view/1015/1470>

Mint TH. (s.f.). Obtenido de Retención de Personal: <https://minthr.com/es/glossary/retencion-de-personal/>

Narvaez, M. (2022). QuestionPro. Obtenido de Rotación de personal. ¿Cuáles son las causas y cómo reducirla?: <https://www.questionpro.com/blog/es/rotacion-de-personal/>

PRIETO, Pedro Nel. Gestión del Talento Humano. Blog Talento Humano. Agosto 4 de 2010. Disponible en: <http://talentohumanoibeth.blogspot.es/1284682340/>

Ramírez Castillo, J., Tejada, M., & Carreño Valbuena, H. (2022). *AREANDINA*. Obtenido de <https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/4511> Real Academia Española. (2022). *RAE.es*. Obtenido de <https://dle.rae.es/proceso>

Reis, L. F., & Alves, F. J. da C.. (2020). Brazilian sugarcane agro-industry human resources' management: strategies to increase work intensity. *Gestão & Produção*, 27(Gest. Prod., 2020 27(2)). <https://doi.org/10.1590/0104-530X5147-20>

Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México: PrenticeHall Hispanoamericana S.A.

Robbins, S. (2014). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. PrenticeHall Hispanoamericana S.A.

Rodríguez Ibañez, K. (2019). *Repositorio Universidad César Vallejo*. Obtenido de [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37862/rosdriguez\\_ik.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/37862/rosdriguez_ik.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Tatamuez-Tarapues, R., Domínguez, A., & Matabanchoi-Tulcán, S. (11 de Diciembre de 2018). *Scielo*. Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0124-71072019000100100#:~:text=Resultados%3A,conexos%20con%20el%20contexto%20laboral](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-71072019000100100#:~:text=Resultados%3A,conexos%20con%20el%20contexto%20laboral).

Terreros, A., Vega, A., & Pupo, J. (noviembre de 2019). *Dialnet*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7144063>

Vargas, N. (2022). Más de 60% de empresas en Colombia tiene dificultades para retener a empleados. *La Republica*, 1.