



Factores internos que influyen en la rotación de colaboradores en el área operativa de Cootransnorcaldas

Valentina Cotrini Jiménez
María de los Ángeles Muñoz Luna

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesor: Angela Ocampo Mosquera, Magíster (MSc) en Gerencia del Talento Humano
Asesor: Luis Humberto Orozco Nieto, Magíster (MSc) en Magister En Pedagogías Activas Y
Desarrollo Humano

Universidad de Manizales
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas
Especialización en Gerencia del Talento Humano
Manizales, Caldas, Colombia
2026

Cita	(Cotrini Jimenéz & Muñoz Luna, 2026)
Referencia	Cotrini Jimenéz & Muñoz Luna. (2026). Factores internos que influyen en la rotación de colaboradores en el área operativa de Cootransnorcaldas <i>Manizales</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
Estilo APA 7 (2020)	



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXXI

Declaración de inteligencia artificial: el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como Copilot, de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

Biblioteca y Centro de Recursos: biblioteca.umanizales.edu.co

Repositorio Institucional: ridum.umanizales.edu.co

Universidad de Manizales: umanizales.edu.co

Revistas: revistasum.umanizales.edu.co

Fondo Editorial: editorialum.umanizales.edu.co

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Agradecimientos Valentina Cotrini Jiménez

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi esposo, por su amor incondicional y apoyo constante durante todo este proceso. Gracias por acompañarme en cada paso, y por celebrar conmigo cada avance. Tu presencia y amor ha sido fundamental en mi vida.

A mis padres, les agradezco infinitamente por ser mi base. Gracias por sus enseñanzas, por los valores que me han inculcado y por su apoyo a lo largo de mi vida. Cada esfuerzo y sacrificio que han hecho ha sido clave para que hoy pueda cumplir esta meta. Este logro también es suyo.

Agradecimientos María de los Ángeles Muñoz Luna

A mis papás,

Quiero agradecerles de corazón por todo lo que han hecho por mí. Su apoyo, su cariño y su forma de acompañarme han sido fundamentales en este proceso.

Gracias por creer en mí, por su paciencia y por estar siempre presentes, incluso en los momentos más difíciles. Todo lo que he logrado hasta hoy también es gracias a ustedes.

Este logro es, sin duda, un poquito de los dos.

Tabla de contenido

Tabla de contenido	4
Resumen	8
Abstract	9
Introducción	10
1 Descripción del problema.....	11
1.1 Factores influyentes	13
1.1.1 Internos.....	13
1.1.2 Externos.....	13
1.2 Pregunta problema	13
1.3 Importancia para el campo del talento humano	13
2 Objetivos	15
2.1 Objetivo General.....	15
2.2 Objetivos específicos	15
3 Estado del arte	16
4 Conceptos o referente teórico.....	21
4.1 Motivación.....	21
4.1.1 Teoría de las relaciones Humanas.....	21
4.1.2 Teoría de las Necesidades de Maslow	22
4.1.3 Modelo AMO.....	22
4.1.3.1 Habilidad.	22
4.1.3.2 Motivación.	23
4.1.3.3 Oportunidad.....	23
4.1.4 Teoría de la Motivación Humana de David McClelland	24

4.2 Gestión estratégica del talento humano	24
4.2.1 Teoría de la gestión estratégica del talento humano	24
4.2.2 Teoría de los Recursos y Capacidades	25
4.3 Rotación de personal	25
4.3.1 Teoría del Intercambio Social	25
4.3.2 Teoría de la equidad	26
5 Propuesta teórica	27
6 Justificación de la elección	28
6.1 Beneficios de la elección	28
7 Metodología	29
7.1 Primera fase	29
7.2 Segunda fase	29
7.2.1 Enfoque	29
7.2.2 Participantes	29
7.2.3 Encuesta	30
7.2.4 Variables de la encuesta Modelo AMO y preguntas del instrumento	30
7.3 Tercera Fase	32
7.3.1 Análisis de la información	32
Datos organizacionales	32
Resultados de la Dimensión habilidad	34
Resultados de la Dimensión Motivación	38
Resultados de la Dimensión Oportunidad	42
8 Discusión	46
9 Limitaciones	48

10 Perspectivas futuras.....	49
11 Conclusiones	50
12 Recomendaciones.....	51
Referencias	52

Lista de figuras

Figura 1 Motivos de retiro.....	32
Figura 2 Estudios de cargos con mayor rotación	33
Figura 3 Capacitación Recibida	34
Figura 4 Habilidades y conocimientos	35
Figura 5 Uso de equipos y herramientas de trabajo	36
Figura 6 Acompañamiento de la empresa.....	36
Figura 7 Dimensión habilidad.....	37
Figura 8 Motivación interna.....	38
Figura 9 Reconomicimiento al desempeño	39
Figura 10 Satisfacción con las condiciones laborales	40
Figura 11 Sentido de identificación y compromiso	41
Figura 12 Dimensión Motivación	41
Figura 13 Oportunidades de aprendizaje.....	42
Figura 14 Posibilidad de participar y proponer ideas.....	43
Figura 15 Crecimiento y estabilidad laboral	44
Figura 16 Trato justo y equitativo.....	44
Figura 17 Dimensión Oportunidad.....	45

Resumen

La alta rotación del personal operativo en las empresas del sector logístico afecta la continuidad del servicio y eleva costos de selección, inducción y dotación. Este trabajo de grado tuvo como objetivo determinar los factores internos asociados a la rotación en el área operativa de Cootransnorcaldas (sede Yumbo, Valle del Cauca). Se desarrolló un estudio cuantitativo, descriptivo, sustentado en el modelo AMO (Habilidad, Motivación y Oportunidad). La recolección de información combinó el análisis de registros de Talento Humano (motivos de retiro, antigüedad y tipo de contratación) con la aplicación de una encuesta tipo Likert a excolaboradores del área operativa.

Los hallazgos muestran una valoración favorable de la dimensión Habilidad: los participantes reportaron capacitación, acompañamiento y herramientas suficientes para ejecutar sus funciones. En contraste, se identificaron debilidades en Motivación y Oportunidad, asociadas a baja percepción de reconocimiento, insatisfacción con condiciones laborales (horarios, carga y remuneración), limitada participación para proponer mejoras y escasa visualización de crecimiento o estabilidad. Además, el tiempo promedio de vinculación entre 1.8 a 2.3 meses restringe la consolidación del compromiso organizacional. En conclusión, la rotación temprana se explica principalmente por factores motivacionales y de oportunidad más que por carencias técnicas, por lo que se recomienda fortalecer reconocimiento, acompañamiento inicial, ajustes a condiciones de trabajo y espacios tempranos de participación y desarrollo.

Palabras clave: rotación de personal; talento humano; modelo AMO; motivación; oportunidad; sector logístico.

Abstract

High turnover among operational staff in logistics organizations disrupts service continuity and increases recruitment, onboarding, and equipment costs. This study aimed to identify internal factors associated with turnover in Cootransnorcaldas' operational area (Yumbo branch, Valle del Cauca). A quantitative, descriptive design was used, guided by the AMO framework (Ability, Motivation, and Opportunity).

Data collection combined Human Talent records (reasons for leaving, tenure, and contract type) with a Likert-scale survey applied to former operational employees. Results indicate a positive assessment of Ability, as respondents reported adequate training, guidance, and tools to perform their tasks. In contrast, Motivation and Opportunity emerged as key drivers of early exit, reflected in low perceived recognition, dissatisfaction with working conditions (schedules, workload, and pay), limited voice to suggest process improvements, and weak expectations of growth or stability. The short average tenure (about 1.8–2.3 months) also limits the development of organizational commitment. Overall, turnover is mainly explained by motivational and opportunity-related factors rather than technical skill gaps, highlighting the need for early-stage recognition, closer follow-up, improvements in working conditions, and structured participation and development opportunities.

Keywords: employee turnover; human talent management; AMO model; motivation; opportunity; logistics sector.

Introducción

La gestión del talento humano cumple un papel fundamental en el funcionamiento y la sostenibilidad de las organizaciones, especialmente en el sector logístico, donde gran parte de los procesos dependen del personal operativo. En este contexto, la rotación de colaboradores se ha convertido en una situación problemática, ya que afecta la continuidad de la operación, incrementa los costos de vinculación y capacitación, y dificulta la consolidación de equipos de trabajo estables. Por esta razón, comprender las causas que influyen en la rotación resulta clave para el fortalecimiento de la gestión organizacional.

En Cootransnorcaldas, específicamente en la sede de Yumbo, Valle del Cauca, se ha evidenciado una alta rotación del personal operativo, reflejada principalmente en renunciaciones voluntarias y en un corto tiempo promedio de permanencia. Esta situación ha generado impactos negativos en la eficiencia de los procesos, en el cumplimiento de las metas operativas y en el área de Talento Humano, que debe invertir de manera constante recursos en la selección, inducción y entrenamiento de nuevo personal. Frente a este escenario, surge la necesidad de analizar qué factores internos están influyendo en la decisión de retiro de los colaboradores.

A partir de lo anterior, este trabajo de grado tiene como objetivo determinar los factores internos que influyen en la rotación del personal operativo de Cootransnorcaldas, tomando como base la siguiente pregunta de investigación: ¿cuáles son los factores internos que inciden en la alta rotación del personal operativo en Cootransnorcaldas?

La investigación se justifica porque permite identificar oportunidades de mejora en aspectos como la motivación, las condiciones laborales y las oportunidades de desarrollo, aportando información relevante para la toma de decisiones en la gestión del talento humano. Para ello, se adopta el modelo AMO (Habilidad, Motivación y Oportunidad), desde un enfoque cuantitativo y descriptivo, con el fin de comprender de manera integral las causas de la rotación y contribuir al diseño de estrategias que fortalezcan la permanencia y el bienestar de los colaboradores.

1 Descripción del problema

La empresa Cootransnorcaldas fue creada en el año 1967 en el norte de caldas, opera desde hace 59 años y se dedica a las operaciones de transporte de carga y logística a nivel nacional, presencia en ciudades clave como Yumbo, Cartagena, Sabaneta, Girón, Cúcuta, Buenaventura y Manizales. A lo largo de los años ha ganado experiencia en transporte, administración de bodegas e inventarios, manipulación de productos, alistamiento, distribución a clientes finales, servicio de atención al cliente que integra preguntas, quejas y reclamos; devoluciones y reparación del producto averiado. La empresa ha sido reconocida a nivel nacional gracias a que su alcance y efectividad en las entregas es percibido por los clientes como un servicio de alta calidad, pues la empresa cuenta con los medios necesarios para el transporte de carga, sistema de gestión e información ágil y fiable, y su equipo de trabajo está realmente comprometido con el servicio al cliente.

La misión de Cootransnorcaldas es generar prosperidad y bienestar al asociado, proporcionando soluciones a las necesidades logísticas y de transporte a los clientes; con excelencia, oportunidad, rapidez y calidad; agregando valor, optimizando recursos e innovando servicios, apoyado en el talento humano calificado (Cootransnorcaldas, 2022).

La visión es ser una empresa líder en operaciones logísticas y de transporte, con clientes fidelizados mediante la innovación en el servicio, generando responsabilidad social empresarial (Cootransnorcaldas, 2022)

La cooperativa emplea alrededor de 250 personas a nivel nacional, de las cuales cerca de 56 están distribuidas en la sede de Yumbo. En esta sede aproximadamente el 70% corresponde a personal operativo y el 30% a áreas administrativas. Entre el personal operativo, los auxiliares de cargue y descargue se encargan del manejo de productos internos utilizando equipos como carretillas. Por otro lado, los auxiliares de recepción y despacho utilizan tecnología de radiofrecuencia para el control y registro en tiempo real de la mercancía, lo cual mejora la precisión y optimiza los procesos logísticos.

En Cootransnorcaldas, específicamente en la sede localizada en Yumbo, valle del cauca, se ha detectado una notable rotación entre auxiliares de cargue y descargue, además de otros puestos operativos clave para las operaciones diarias. Esta situación trae consigo consecuencias negativas

que afectan tanto la eficiencia de los procesos como la cultura organizacional y la unidad del equipo de trabajo.

Según el reporte de la nómina mensual se ha evidenciado un promedio en retiros de los últimos tres meses de 10 empleados mensuales en la sede de Yumbo, de los cuales 24 empleados fueron por motivo de renuncia voluntaria, evidenciando la inestabilidad de los colaboradores en el área operativa. Esta rotación genera costos crecientes relacionados para cubrir los puestos vacantes con: exámenes de ingreso con un total de \$2.760.000 utilizados en los últimos 3 meses y dotación de la cual se destinan por colaborador \$148.800 por persona para cubrir entrega de camisa, pantalón y botas con un total de \$3.571.000.

Adicional se ha presentado quejas por parte de las jefaturas al área de gestión humana debido a la constante inversión en tiempo que deben de realizar en capacitación y entrenamiento constante del nuevo personal, generando un incumplimiento en la operación para el cumplimiento de las metas semanales. A su vez, se pierde valiosa experiencia y conocimiento técnico que no son reemplazables de manera inmediata, en un tiempo máximo de ocho días.

A través conversaciones que se han llevado con jefaturas sugieren que las causas de esta elevada rotación no se limitan únicamente a factores económicos o al entorno externo del mercado laboral, sino que están más vinculadas a exceso de trabajo, escasa inducción y acompañamiento por parte de los jefes, generando un ciclo prolongado de rotación que desafía la estabilidad y el crecimiento sostenible de la organización. Los colaboradores del área operativa pertenecen al fondo de empleados, donde tienen beneficios como convenios con diferentes entidades, fácil acceso a préstamos de dinero, celebración de cumpleaños, beneficios para los hijos de los colaboradores, entre otros.

Este estudio plantea la necesidad de determinar los factores internos que influyen en la rotación de colaboradores en el área operativa de Cootransnorcaldas. Se espera que esta iniciativa contribuya a consolidar un entorno de trabajo estable, productivo y humano, donde el recurso humano sea valorado como un pilar fundamental para el desarrollo competitivo y sostenible de Cootransnorcaldas en el mediano y largo plazo.

1.1 Factores influyentes

1.1.1 Internos

- Pocas estrategias de bienestar dentro de los planes ofrecidos al área operativa.
- Políticas de retención débiles o inexistentes.
- Jornadas extensas y poco flexibles.
- Procesos de inducción cortos y poco estructurados.
- Falta de canales efectivos para expresar inquietudes o sugerencias.
- Comunicación descendente poco clara o inconsistente.

1.1.2 Externos

- Exigencias propias del mercado logístico, que impone ritmos acelerados y altas demandas físicas.
- Tendencia generalizada en el sector transporte a presentar altos niveles de rotación, derivada de la ausencia de políticas sostenidas de retención del talento humano.

1.2 Pregunta problema

¿Cuáles son los factores internos que inciden en la alta rotación del personal operativo en Cootransnorcaldas?

1.3 Importancia para el campo del talento humano

La rotación de personal es un fenómeno que va más allá de la salida y entrada de empleados en una organización. Desde la perspectiva de Milkovich y Boudreau (2010), este proceso representa una señal clara del estado de la organización, ya que refleja el nivel de satisfacción y compromiso de los colaboradores con los objetivos institucionales. Cuando la rotación es elevada, puede indicar problemas estructurales como deficiencias en el liderazgo, falta de oportunidades de desarrollo o una cultura organizacional poco atractiva.

Estos autores indican que la rotación no solo tiene implicaciones humanas, sino también financieras. Cada vez que un empleado se va, la empresa incurre en costos directos como el

reclutamiento, la selección y la capacitación de nuevos talentos, además de enfrentar pérdidas indirectas como la disminución de la productividad, la interrupción de procesos y la afectación del clima laboral. Por ello, gestionar adecuadamente la rotación se convierte en una estrategia clave para preservar el conocimiento organizacional, fortalecer la estabilidad interna y mejorar el rendimiento general.

De esta manera los autores Milkovich y Boudreau indican que las organizaciones deben adoptar una visión proactiva, enfocándose en identificar las causas iniciales de la rotación y diseñar políticas que promuevan la retención del talento. Esto incluye desde programas de desarrollo profesional hasta esquemas de compensación competitivos y ambientes laborales que fomenten el sentido de pertenencia. Así, la rotación deja de ser una amenaza y se transforma en una oportunidad para renovar, mejorar y consolidar el capital humano.

Desde la perspectiva de la gestión del talento humano, Idalberto Chiavenato (2000) reconoce que la rotación del personal constituye un fenómeno esencial para comprender la dinámica del comportamiento laboral y el desarrollo de las organizaciones modernas. El autor plantea que analizar la rotación no solo permite medir la estabilidad de la fuerza laboral, sino también identificar los factores internos que afectan la motivación, el liderazgo, la comunicación y la cultura organizacional. En el ámbito académico y científico, investigar este fenómeno es fundamental porque proporciona información valiosa para la construcción de modelos teóricos y prácticas que fortalezcan la retención y el desarrollo del talento. Comprender las causas y efectos de la rotación desde una mirada investigativa contribuye al avance del conocimiento en el campo del talento humano, al tiempo que orienta la formulación de estrategias más integrales y sostenibles para el bienestar y la productividad de las personas en el entorno laboral.

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Determinar los factores internos que influyen en la rotación de colaboradores en el área operativa de Cootransnorcaldas.

2.2 Objetivos específicos

- Recolectar y analizar información actual sobre los procesos de gestión del talento humano en Cootransnorcaldas.
- Aplicar herramientas y técnicas de recolección de datos a los colaboradores del área operativa.
- Establecer las principales causas internas de rotación del personal operativo.

3 Estado del arte

Antecedente 1:

“Motivación laboral en conductores de una empresa transportadora del sector logístico en la ciudad de Medellín en el año 2019” María Paulina Montoya Henao, Año:2019 Objetivo de estudio: Describir los aspectos motivacionales internos y externos presentes en los 20 conductores de una empresa transportadora del sector logístico en la ciudad de Medellín, con un enfoque cuantitativo y de alcance descriptivo.

Conclusión importante: Según los resultados obtenidos del Cuestionario de Motivación para el Trabajo (CMT) del Psicólogo Fernando Toro de 1985 para medir 15 factores de motivación; indica que la afiliación y reconocimiento se localizan con la puntuación más alta del 59.6% donde nos muestra que este grupo encuestado realiza actividades orientadas a obtener la atención y admiración de los demás, enfocados en el trabajo colaborativo.

Antecedente 2:

“Importancia del Salario Emocional en la Rotación de los Colaboradores” Fredy Alexander Serrato Villalobos, Año: 2021. Objetivo de estudio: realizar un análisis en la relación de las estrategias empresariales con las necesidades de salario emocional, que determinan la permanencia y rotación de los trabajadores.

Conclusión importante: Se debe de fortalecer en las empresas los modelos de salario emocional y bienestar ya que el costo de no hacerlo puede representar en los empleados, ausentismo laboral, baja productividad, alta rotación y estrés laboral. Uno de los beneficios mejor valorados para empleados Millennials fueron el plan mascotas, seguido por tardes libres o Home Office.

Antecedente 3:

“Diseño de estrategia para disminuir la alta rotación del personal administrativo de Coordinadora de Tanques S.A.S.” Zuluaga Cardona, Edison Fernando y Ospina Carmona, Darly. Año: 2023 Objetivo del estudio: Proponer una estrategia para disminuir la rotación del personal en Coordinadora de Tanques S.A.S.

Conclusión importante: Las principales causas de rotación fueron bajos salarios, exceso de carga laboral, deficiencias en comunicación y liderazgo, y falta de planes de desarrollo. Se diseñó una estrategia integral enfocada en mejorar el clima organizacional, establecer programas de reconocimiento, implementar planes de carrera, y promover un liderazgo participativo. Se propuso un sistema de seguimiento para evaluar la efectividad de las medidas, con miras a la mejora continua en la gestión del talento humano.

Antecedente 4:

“Propuesta de mejora del clima organizacional para la satisfacción laboral en la empresa de transporte de carga por carretera Rosales Group S.R.L., Distrito de Anta, Carhuaz, Áncash, 2024” Norma Yovanny Ayala Cadillo, Año: 2024 Objetivo de estudio: Generar una propuesta para mejorar el clima organizacional de la compañía con instrumento un cuestionario de 20 preguntas en escala Likert.

Conclusión importante: según el cuestionario aplicado el 33.33% de los trabajadores indicaron que solo algunas veces se generan iniciativas para promover la inclusión, el 26.67% mencionaron que muy pocas veces la comunicación interna en el equipo es efectiva. Se concluye que los trabajadores perciben de manera negativa las iniciativas de inclusión y la comunicación interna de la organización, ya que consideran que son limitadas y no contribuyen a su satisfacción laboral ni al reconocimiento de sus habilidades técnicas. Se generaron planes de mejora basados en establecer programas de reconocimiento que generen un valor al esfuerzo de los colaboradores, implementar programas de capacitación tanto a operarios como líderes en diferentes áreas que permitan el crecimiento y diagnóstico de necesidades en los equipos.

Antecedente 5:

“Propuesta de mejora para la gestión de la rotación en la fuerza laboral operaria de una empresa del sector logístico” Maira Lucía Franco Monar, Luis Miguel Maldonado Lostaunau, Juan Julio Trigueros Gálvez y Mariella Paola Valencia Salcedo, Año: 2019 Objetivo de estudio: Proponer un plan de mejora que disminuya el indicador de rotación voluntaria en la fuerza laboral operativa de un centro de distribución de una empresa del rubro logístico, basados en la identificación de las variables clave para definir sus acciones.

Conclusión importante: el perfil del colaborador que presenta mayor estabilidad dentro de la organización corresponde a hombres mayores de 30 años, con responsabilidades familiares y residencia cercana al lugar de trabajo. Su permanencia se ha visto favorecida por la capacidad de suplir funciones operativas clave, y una trayectoria laboral caracterizada por la diversidad de tareas más que por ascensos jerárquicos. Este tipo de experiencia ha fortalecido su motivación, conocimiento de los procesos internos y reconocimiento por parte de sus superiores, lo que se traduce en un alto nivel de compromiso organizacional. El perfil que presenta mayor tendencia a la rotación laboral corresponde a hombres jóvenes entre los 20 y 30 años, sin responsabilidades familiares y con una percepción de lejanía respecto al lugar de trabajo. Estos colaboradores suelen asumir el empleo como una solución temporal, aprovechando periodos de receso en su formación académica o mientras exploran oportunidades laborales más atractivas.

Antecedente 6:

“Análisis y propuesta de mejora para la disminución de rotación de choferes en una empresa de transporte de carga pesada” Francisca Ofelia Baca Chinchay y Milka Andrea Ampuero Valverde, Año: 2023 Objetivo de estudio: analizar la realidad problemática que atraviesa la empresa de transporte de carga pesada Colme, respecto a la continua rotación externa que se presentan en los choferes. A partir de un diagnóstico riguroso donde se tomó en consideración la misma realidad interna de la empresa a través de entrevistas, revisión de modelos teóricos y antecedentes.

Conclusión importante: La elevada rotación de choferes afecta directamente la productividad y genera pérdidas económicas en el sector de transporte de carga pesada. Entre las causas principales por las que ellos deciden no renovar contrato o renunciar se encuentran los horarios rígidos, la falta de capacitación, la baja remuneración y una comunicación interna deficiente. Tras el análisis realizado, se identificó como alternativa más viable la implementación de incentivos económicos por productividad, mejoras en el horario estableciendo días de descansos y un plan de desarrollo con actividades de integración y beneficios para los choferes, aprovechando la capacidad del área de recursos humanos para mejorar la gestión y fomentar la permanencia del personal.

Antecedente 7:

“El impacto de la Rotación de Personal en una Empresa Transportista: Un estudio de caso” Héctor Enrique Escobar Olguín, Maricruz Covarrubias Solís y Julio César Villarreal Lira; Año: 2023
Objetivo de estudio: Identificar las causas de la rotación de personal en la empresa Transportes Logísticos, con el fin de proponer mejoras que contribuyan a reducir dicha rotación y optimizar la gestión del talento humano en el área operativa. Este objetivo se aborda mediante un enfoque cuantitativo, descriptivo e interpretativo, utilizando herramientas estadísticas para analizar los factores que inciden en la decisión de los choferes de abandonar la empresa.

Conclusión importante: El estudio identificó que la rotación de personal en Transportes Logísticos está influenciada por factores laborales como la baja remuneración por kilómetro, la medición del combustible que en caso de excederse reduce el valor de su sueldo, la falta de reconocimiento por parte de la empresa lo que ha generado que los colaboradores no tengan sentido de pertenencia y la mala organización interna que genera poca claridad con los calendarios de entrega dados a los conductores. También se evidenció la necesidad de mejorar las condiciones de trabajo, como el mantenimiento de unidades y el respeto por los tiempos de descanso. Se recomienda escuchar activamente a los operadores y atender sus necesidades para fortalecer su sentido de pertenencia y mejorar el servicio.

Antecedente 8:

“Análisis de la rotación de personal: estudio de caso” Ruiz Centeno González, G.; Año: 2023

Objetivo de estudio: Analizar las principales causas que originan la rotación de personal en una empresa de distribución, enfocándose en los empleados operativos responsables del cargue y descargue, mediante un enfoque cuantitativo.

Conclusión importante: Se determinó que la rotación se debe principalmente a condiciones laborales deficientes, como ambientes inseguros, ausencia de incentivos salariales y reconocimiento, y procesos inadecuados de reclutamiento y selección. Se resalta la necesidad de diseñar estrategias para mejorar la motivación y retención del personal operativo.

Antecedente 9:

“Análisis de la rotación de personal, la calidad de vida laboral y el plan de bienestar laboral”

Suaza Cardona, A. M. y Suaza Cardona, F.; Año: 2023

Objetivo de estudio: Evaluar el impacto de la calidad de vida laboral y los programas de bienestar en la rotación de empleados en áreas operativas, con un enfoque mixto.

Conclusión importante: La alta rotación está asociada a deficiencias en el bienestar organizacional y falta de reconocimiento efectivo. Se recomienda implementar programas integrales de bienestar para aumentar la satisfacción laboral y reducir la rotación, fortaleciendo la productividad y compromiso.

Antecedente 10:

“Investigación sobre causas de rotación de personal en área operativa de empresa de logística” Gómez Rojas, J.; Año: 2022

Objetivo de estudio: Determinar las causas que influyen en la rotación del personal operativo, enfatizando las labores de cargue y descargue en una empresa logística, mediante métodos cuantitativos y cualitativos.

Conclusión importante: Se identificaron factores como ambiente laboral hostil, baja remuneración y limitadas oportunidades de crecimiento profesional como determinantes en la rotación. Se propone un plan integral que mejore el clima organizacional, fomente la formación continua y fortalezca la estabilidad del personal operativo.

4 Conceptos o referente teórico

En el proceso de revisión de teorías, se pudo identificar fuentes que son aplicables a la problemática del presente estudio.

4.1 Motivación

4.1.1 Teoría de las relaciones Humanas

La teoría de las relaciones humanas por Elton Mayo es detallada por Díaz Ballesteros, Salazar Valencia y Noguera Potes (2018) señalando como Elton Mayo por medio de los experimentos realizados en la planta Western Electric Company habla del hombre social, referenciado como la persona está motivada por necesidades que lo llevan a buscar una satisfacción emocional en el trabajo y éstas se influyen mucho más de las condiciones del grupo de trabajo, así mismo está motivado por razones económicas, hombre racional, sin embargo, esta última razón no es suficiente por si sola. Su visión se enfocó en tres ideas claves:

a) Las personas buscan innatamente la cooperación y la alianza social, esta interacción social corresponde a una necesidad psicológica donde buscan una seguridad emocional, el apoyo del grupo y el reconocimiento. (Díaz Ballesteros, Salazar Valencia, & Noguera Potes, 2018).

b) Según Elton Mayo, indica que el ambiente de trabajo influye directamente al colaborador. Factores tales como la comunicación interna, el ruido, la iluminación, el espacio de trabajo afectan directamente al estrés, capacidad de ayudar a otros, la motivación y el ánimo de los colaboradores. (Díaz Ballesteros, Salazar Valencia, & Noguera Potes, 2018)

c) Para Mayo, los conflictos laborales son el resultado de deficiencias en la organización y en cómo se lleva la comunicación ascendente y descendiente entre colaboradores y directivos. Algunos factores que conllevan a los conflictos recaen en no tener reglas claras, una equitativa distribución de las responsabilidades y funciones y una baja percepción de reconocimiento que lleva a la escalación de conflictos abiertos. Por el contrario, resalta que al apuntar a un ambiente laboral más productivo y motivante se debe de generar espacios de participación, respeto mutuo y transparencia. (Díaz Ballesteros, Salazar Valencia, & Noguera Potes, 2018)

4.1.2 Teoría de las Necesidades de Maslow

La teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow propone que el comportamiento humano está motivado por la satisfacción progresiva de diferentes niveles de necesidades. Estas necesidades están organizadas en una jerarquía, donde las más básicas, como las fisiológicas y de seguridad, deben satisfacerse antes de que la persona busque cumplir necesidades superiores relacionadas con la afiliación, el reconocimiento y la autorrealización. Este modelo ayuda a comprender cómo se orienta la motivación en distintos contextos, incluido el laboral.

A medida que los colaboradores logran satisfacer sus necesidades básicas en la jerarquía, comienzan a enfocarse en aspectos superiores como necesidades de reconocimiento y desarrollo personal. Cuando los empleados sienten que su trabajo es valorado y que tienen oportunidades de crecimiento, incrementan su motivación y compromiso lo que conlleva a permanencia en la empresa. En conclusión, la teoría de Maslow constituye un marco conceptual para diseñar estrategias que mejoren la motivación en cada nivel de necesidad., primero aseguren las condiciones básicas del empleado y luego se enfoquen en brindar reconocimiento y desarrollo.

4.1.3 Modelo AMO

Esta modelo fue propuesta inicialmente por Bailey (1993), el modelo nos indica que el desempeño de los empleados está influenciado por tres pilares: habilidad, motivación y oportunidad. Este modelo plantea que para que un colaborador pueda rendir de manera efectiva en su puesto de trabajo, no basta con que tenga conocimientos técnicos; también debe sentirse impulsado a colaborar y contar con un entorno que le permita aplicar sus conocimientos. Martínez Tomás, J. (2022).

4.1.3.1 Habilidad.

Se entiende como el conjunto de capacidades que permiten al empleado realizar sus tareas de manera eficiente. Este aspecto incluye tanto las competencias técnicas como los conocimientos y habilidades adquiridos a través de la educación, la formación y la experiencia profesional. La premisa principal es que un buen desempeño depende de que el trabajador disponga de las herramientas cognitivas y prácticas necesarias para responder a las demandas del cargo. Por ello,

las organizaciones suelen aplicar estrategias orientadas a fortalecer esta dimensión, como procesos de selección cuidadosos, programas de capacitación y planes de desarrollo continuo. Estas acciones buscan asegurar que el personal esté preparado para alcanzar los objetivos organizacionales y contribuir al rendimiento general de la empresa (Appelbaum et al., 2001).

4.1.3.2 Motivación.

Es el nivel de disposición y compromiso que muestra el empleado para poner en práctica sus capacidades en la consecución de los objetivos de la organización. Este elemento incluye tanto factores internos, como el interés personal y la satisfacción por el trabajo, como externos, relacionados con incentivos, recompensas y reconocimiento. La idea principal es que, aunque el trabajador posea las competencias necesarias, su desempeño dependerá de la voluntad de esforzarse y aportar. (Appelbaum et al., 2001).

4.1.3.3 Oportunidad.

Son las condiciones y espacios que la organización ofrece para que los empleados puedan poner en práctica sus habilidades y motivación en el desarrollo de sus tareas. Este elemento implica crear un entorno que favorezca la participación, la toma de decisiones y la colaboración, además de garantizar acceso a información y recursos necesarios para el desempeño. La participación en decisiones relevantes debe incrementar las recompensas intrínsecas al involucrar a los trabajadores en la definición del proceso de trabajo, retándolos y fomentando su creatividad mediante el uso de sus conocimientos y habilidades. La idea principal es que, aunque el trabajador cuente con competencias y esté motivado, su rendimiento se verá limitado si no dispone de oportunidades reales para contribuir. (Appelbaum et al., 2001).

Los beneficios reales de implementar modelos como el enfoque AMO se reflejan principalmente en los ingresos y la rentabilidad. Esto se debe a que la fuerza de trabajadores genera mejoras en el desempeño, lo que impacta directamente en las ventas y las utilidades (Appelbaum et al., 2001).

4.1.4 Teoría de la Motivación Humana de David McClelland

La teoría de David McClelland (1961) brinda un enfoque en como las personas se sienten motivadas por tres necesidades que se van formando a lo largo de la vida por experiencias personales, sociales y culturales. La teoría identifica tres motores que orientan la motivación y el comportamiento: logro, afiliación y poder.

La necesidad del logro se refleja en personas que buscan constantemente superar logros, alcanzar metas y tener resultados medibles, con un deseo frecuente de mejorar. Su motivación se fortalece al demostrar sus capacidades y mejorar continuamente. (McClelland, 1961)

La necesidad de afiliación se manifiesta en quienes valoran el tener relaciones interpersonales positivas y formar parte de grupos. Estas personas encuentran sentido significativamente en el colaborar con otros y generar vínculos, su motivación y compromiso está vinculado al clima laboral y la cultura. (McClelland, 1961)

La necesidad de poder se manifiesta en personas que buscan influenciar sobre las demás, destacándose por el liderazgo, control de situaciones, toma de decisiones estratégicas o generar control. Su motivación y compromiso lo manifiestan en cargos de autoridad y dirección. (McClelland, 1961)

4.2 Gestión estratégica del talento humano

4.2.1 Teoría de la gestión estratégica del talento humano

La teoría propuesta por Milkovich y Boudreau (1994) plantea que el éxito organizacional no depende únicamente de los recursos materiales o tecnológicos, sino que está adicionalmente vinculado a la forma en que se gestionan las personas dentro de la empresa. Desde la perspectiva de talento humano, la eficiencia, compromiso y la permanencia de los colaboradores son elementos clave para alcanzar los objetivos marcados por la empresa.

La Teoría de la gestión estratégica del talento humano indica que cuando los empleados se sienten alineados con la cultura organizacional, es más probable que desarrollen un vínculo sólido con la empresa y decidan permanecer en ella. Esta retención del talento puede fortalecerse mediante políticas que desarrolla la empresa y generen bienestar, como incentivos económicos, oportunidades de crecimiento, un ambiente laboral positivo y relaciones interpersonales saludables. Si los trabajadores no encuentran razones suficientes para quedarse, ya sea por falta de motivación,

incentivos económicos, reconocimiento o desarrollo es probable que busquen otras opciones laborales, lo que genera impactos negativos en la productividad y costos adicionales para la organización. (Milkovich & Boudreau, 1994).

4.2.2 Teoría de los Recursos y Capacidades

La Teoría de los Recursos y Capacidades por Jay Barney (1991), plantea que las organizaciones logran ventajas competitivas sostenibles al identificar, desarrollar y conservar recursos valiosos, raros, difíciles de imitar y organizados adecuadamente. En este contexto, el capital humano, el talento, conocimiento y experiencia de los colaboradores se considera uno de los recursos más estratégicos.

Desde esta perspectiva, el talento humano se considera un recurso estratégico fundamental. La capacidad de una empresa para retener a sus empleados clave no solo reduce costos operativos asociados a la rotación, sino que también preserva el conocimiento organizacional, fortalece la cultura interna y mejora el rendimiento colectivo. Cuando una organización logra mantener a sus trabajadores más capacitados y comprometidos, está protegiendo un recurso difícil de sustituir.

4.3 Rotación de personal

4.3.1 Teoría del Intercambio Social

La Teoría formulada por Peter Blau (1964), sostiene que las relaciones humanas se fundamentan en un principio de reciprocidad en el cual las personas actúan buscando un equilibrio entre los beneficios que obtienen y los recursos que entregan dentro de sus interacciones sociales. En el ámbito organizacional, esta teoría permite comprender cómo los vínculos laborales se construyen a partir de percepciones de equidad y correspondencia entre el esfuerzo del trabajador y las recompensas otorgadas por la empresa. Cuando las organizaciones promueven relaciones basadas en la confianza, el reconocimiento y la justicia, se genera un intercambio positivo que fortalece el compromiso y la permanencia del personal. Por el contrario, la ausencia de reciprocidad o la percepción de desequilibrio en dicho intercambio puede provocar desmotivación y aumentar la probabilidad de rotación. Desde la gerencia del talento humano, el planteamiento de Blau ofrece

una base conceptual sólida para analizar cómo la calidad de las relaciones sociales dentro de la organización incide directamente en la estabilidad y retención del talento.

4.3.2 Teoría de la equidad

El autor Adams (1963) indica una perspectiva fundamental para comprender cómo los empleados perciben la justicia dentro de sus entornos laborales. Las personas evalúan constantemente la relación entre lo que aportan a la organización como esfuerzo, tiempo, habilidades y compromiso y lo que reciben a cambio de la organización como salario, beneficios, reconocimiento y oportunidades de crecimiento. Esta comparación no se realiza de sus propios conceptos, sino en relación con lo que observan en sus compañeros o referentes.

Según Adams (1963) Cuando los colaboradores perciben que existe un equilibrio entre sus contribuciones y las recompensas obtenidas por la organización, se fortalece su motivación, compromiso y desempeño. En cambio, si detectan una desigualdad, pueden experimentar frustración, desmotivación o incluso tomar decisiones para disminuir su esfuerzo, exigir ajustes o abandonar la organización.

5 Propuesta teórica

Al analizar la problemática de rotación de personal en Cootransnorcaldas, se adopta el modelo AMO (Ability, Motivation and Opportunity) como marco teórico principal para comprender los factores que influyen en la permanencia o renuncia del personal operativo, este modelo propone que el desempeño y la intención de continuar en la empresa depende a partir de la interacción entre tres dimensiones: las habilidades del trabajador, su motivación y las oportunidades que le brinda la empresa para crecer y desarrollarse (Appelbaum et al., 2000; Boxall & Purcell, 2003).

En el sector logístico, donde las tareas requieren coordinación constante, precisión y colaboración, el modelo AMO permite analizar cómo la falta de competencias adecuadas, la desmotivación o la ausencia de oportunidades reales de crecimiento pueden incrementar la intención de rotación, este enfoque facilita comprender cómo elementos asociados a la calidad de vida laboral como la capacitación, el reconocimiento, las condiciones de trabajo y la participación en la toma de decisiones que influyen directamente en la percepción de estabilidad y satisfacción del personal operativo.

Así, el modelo AMO se convierte en una herramienta pertinente para identificar los factores críticos que afectan la experiencia laboral en Cootransnorcaldas y orientar estrategias que fortalezcan la retención del talento.

6 Justificación de la elección

Los sistemas de gestión de recursos humanos orientados a optimizar el rendimiento laboral pueden entenderse como un conjunto de tres componentes esenciales: el desarrollo de competencias, el impulso de la motivación y la creación de espacios para la participación. En este contexto, el modelo AMO se ha consolidado como una referencia clave en la literatura especializada, al explicar cómo las prácticas de recursos humanos se relacionan directamente con los resultados organizacionales (Jiang, Lepak, Hu, et al., 2012; Marin-Garcia & Tomas, 2016)

La Teoría AMO sostiene que el desempeño y la permanencia de los empleados dependen de tres factores clave: habilidad, motivación y oportunidad. Esta teoría ofrece una visión integral que permite comprender cómo las capacidades individuales, los incentivos y las condiciones organizacionales influyen en la conducta laboral, incluyendo la decisión de permanecer o abandonar la empresa.

En el contexto de Cootransnorcaldas la aplicación de la Teoría AMO permite: identificar las causas de la rotación desde una visión integral, es necesario analizar tres dimensiones fundamentales. En primer lugar, la habilidad, que implica determinar si los operarios cuentan con la formación y las competencias necesarias para desempeñar sus funciones de manera efectiva. En segundo lugar, la motivación, evaluar el grado de compromiso y satisfacción laboral, considerando factores como el reconocimiento, la compensación y el sentido de pertenencia. Finalmente, la oportunidad, que consiste en examinar si la empresa ofrece espacios para la participación, el desarrollo profesional y condiciones laborales que favorezcan la permanencia.

6.1 Beneficios de la elección

- La Teoría AMO aborda simultáneamente factores individuales y organizacionales, ofreciendo una solución integral al problema de rotación.
- Permite diseñar procesos de recolección de datos específicos para el sector logístico, donde la estabilidad del personal impacta directamente en la calidad del servicio.
- Es un modelo ampliamente reconocido en la gestión del talento humano, lo que brinda respaldo conceptual y práctico para la toma de decisiones.

7 Metodología

El desarrollo del trabajo de grado se plantea bajo un enfoque organizado en fases, lo que permitirá recolectar la información y analizarla garantizando la coherencia entre cada etapa del proceso y asegurar la calidad de los resultados. Las fases se describen a continuación:

7.1 Primera fase

Se realiza la recopilación y organización de la base de datos suministrada por el área de Talento Humano, la cual fue entregada en formato Excel. Este archivo contenía los registros históricos de ingresos, retiros, cargos, fechas de vinculación, motivos de terminación y demás variables relevantes para el análisis de la rotación laboral. El proceso consistió en revisar la estructura del archivo y clasificar los registros de acuerdo con su periodo, cargo y tipo de terminación de contrato, lo que permitió un recurso confiable para el diagnóstico inicial del comportamiento del personal en la sede Yumbo.

7.2 Segunda fase

En esta fase se recolecta información directamente de los colaboradores a través de la encuesta, creadas a partir del modelo AMO.

7.2.1 Enfoque

Se realizará un enfoque cuantitativo para comprender los factores internos que inciden en la rotación del personal operativo de Cootransnorcaldas.

El componente cuantitativo permite medir variables claves relacionadas con habilidades, motivación y oportunidades (modelo AMO), mediante un cuestionario estructurado. Este enfoque posibilita analizar tendencias, frecuencias y patrones de comportamiento de forma objetiva (Monjarás Ávila et al., 2019).

7.2.2 Participantes

El estudio contempla como población a los empleados del área operativa en la sede de Yumbo de Cootransnorcaldas, comprendiendo principalmente a quienes desempeñan funciones de

cargue y descargue, y los auxiliares de recepción y despacho. Se seleccionará un grupo representativo que refleje la diversidad de características como género, edad, tiempo en la empresa y responsabilidades, con el fin de obtener una visión integral y real de los factores que afectan la rotación laboral en este sector. Muestra estimada: entre 12 excolaboradores.

7.2.3 Encuesta

La encuesta es un instrumento de recolección de información que permite obtener datos de manera sistemática a través de preguntas estructuradas dirigidas a un grupo de personas. Este método facilita medir percepciones, actitudes y experiencias de los participantes mediante opciones de respuesta previamente definidas, lo que posibilita analizar tendencias y características de una población desde un enfoque cuantitativo. Según Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), las encuestas son útiles para describir fenómenos y recopilar datos estandarizados que pueden ser comparados y analizados estadísticamente dentro de una investigación.

7.2.4 Variables de la encuesta Modelo AMO y preguntas del instrumento

Esta encuesta fue creada con la finalidad de medir la percepción individual de los empleados, principalmente en tres dimensiones: Habilidad, Motivación y Oportunidad de desempeñarse. Para esto, se adapta una encuesta de 12 preguntas con escalas definidas Likert de cuatro opciones (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo de acuerdo y totalmente de acuerdo).

Tabla 1.*Preguntas modelo AMO*

Preguntas	
Habilidad (Relacionada con la formación, habilidades y recursos para el desempeño del cargo)	
1	Antes de retirarme, recibí la capacitación necesaria para desempeñar adecuadamente mis funciones como auxiliar de cargué y descargue.
2	Durante el tiempo que trabajé en la empresa, conté con las habilidades y conocimientos requeridos para cumplir eficientemente con mis labores.
3	Los equipos y herramientas que utilizaba me permitieron realizar mi trabajo de forma segura y eficiente.
4	La empresa me brindó acompañamiento o instrucciones claras para mejorar mi desempeño laboral.
Motivación (Relacionada con la satisfacción laboral, reconocimiento y compromiso)	
5	Me sentía motivado para realizar mis funciones mientras trabajé en la empresa.
6	Mi esfuerzo y desempeño eran reconocidos por mis superiores durante mi permanencia en Cootransnorcaldas.
7	Me sentía satisfecho con las condiciones laborales (horarios, carga de trabajo, remuneración) antes de mi retiro.
8	Me identificaba con la empresa y sentía compromiso con mis responsabilidades laborales.
Oportunidad (Relacionada con participación, desarrollo y proyección laboral)	
9	Durante mi permanencia en la empresa, tuve oportunidades de aprender y desarrollar nuevas habilidades.
10	Sentía que podía aportar ideas o sugerencias para mejorar los procesos de trabajo.
11	Consideraba que existían oportunidades de crecimiento o estabilidad laboral dentro de la empresa.

12	Percibía un trato justo y equitativo por parte de la empresa hacia el personal operativo.
----	---

Nota: Elaboración propia

7.3 Tercera Fase

7.3.1 Análisis de la información

En esta fase se integrará la información cuantitativa obtenida en las encuestas y los datos organizacionales de Talento Humano, con el fin de identificar las causas internas de la rotación. Para ello, se realizará un análisis descriptivo de los resultados.

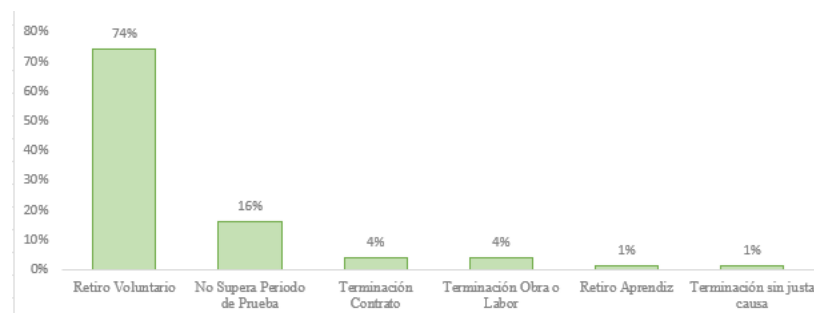
Datos organizacionales

Antigüedad promedio en Cootransnorcaldas

Según los datos entregados por el departamento de talento humano, los resultados arrojan que la antigüedad promedio estimada es de 55 a 70 días aproximadamente de 1.8 meses a 2.3 meses.

Figura 1

Motivos de retiro



Nota: Elaboración propia

El motivo de retiro que se presentó con mayor regularidad por parte de los colaboradores fue renuncia voluntaria con un total de 42 personas, seguido con 9 personas las cuales no superaron el periodo de prueba por parte de la compañía.

Tasa de rotación 2025:

La tasa de rotación promedio según los registros históricos de enero a septiembre del 2025, tomando número de colaboradores retirados en el periodo y promedio de empleados en el periodo, nos entrega un total de rotación de 51.35%.

Tipo de contratación:

La contratación más usada en Cootransnorcaldas es por medio de contrato Obra labor con un total de 98% y el porcentaje sobrante corresponde un 0.96% para contratos a término fijo y un 0.32% corresponde a la contratación de aprendices.

Figura 2

Estudios de cargos con mayor rotación



Nota: Elaboración propia

Los cargos que tienen mayor rotación en la sede Yumbo son auxiliar de cargue y descargue, auxiliar de recepción y despacho y operador de montacargas, siendo principalmente cargos con funciones operativas, no administrativas de Cootransnorcaldas.

Resultados encuesta

A continuación, se presentan los resultados del cuestionario aplicado a los excolaboradores auxiliares de cargue y descargue, interpretados directamente a partir de los gráficos extraídos de las respuestas. Los resultados se presentan por cada una de las dimensiones del modelo AMO: Capacidad, Motivación y Oportunidad, lo que permite identificar las principales causas internas asociadas a la rotación del personal operativo.

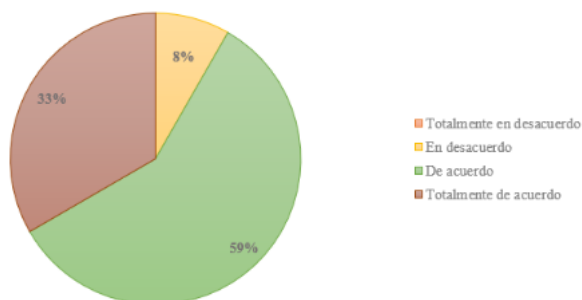
Resultados de la Dimensión habilidad

Pregunta 1

Antes de retirarme, recibí la capacitación necesaria para desempeñar adecuadamente mis funciones como auxiliar de cargue y descargue.

Figura 3

Capacitación Recibida



Nota: Elaboración propia.

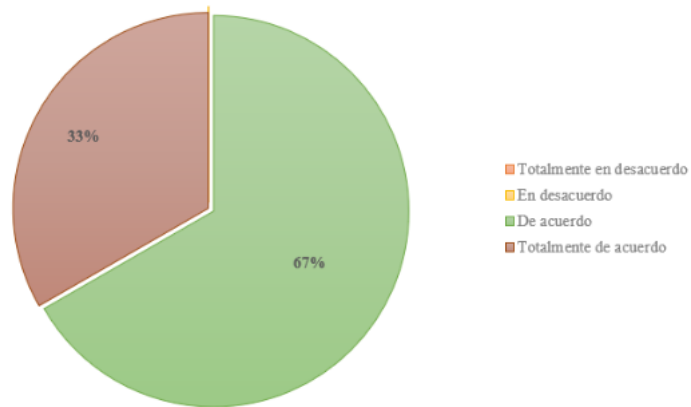
En el gráfico se evidencia que el 92% de los participantes seleccionó “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo” respecto a haber recibido capacitación suficiente para desempeñar sus funciones. Esto indica que los colaboradores consideraron que recibieron en el cargo inducción y conocimientos adecuados para cumplir con sus actividades operativas.

Pregunta 2

Durante el tiempo que trabajé en la empresa, conté con las habilidades y conocimientos requeridos para cumplir eficientemente con mis labores

Figura 4

Habilidades y conocimientos

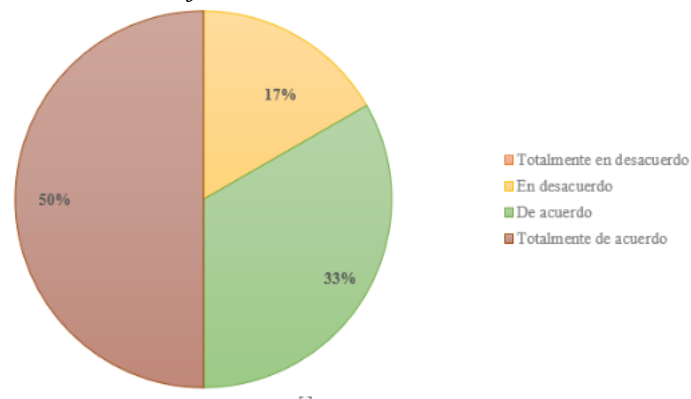


Nota: Elaboración propia

Todos los encuestados se percibían con conocimientos y seguros para ejecutar cada una de sus tareas dentro del área operativa, cual descarta la deserción por falta de conocimientos o habilidades en sus procesos.

Pregunta 3

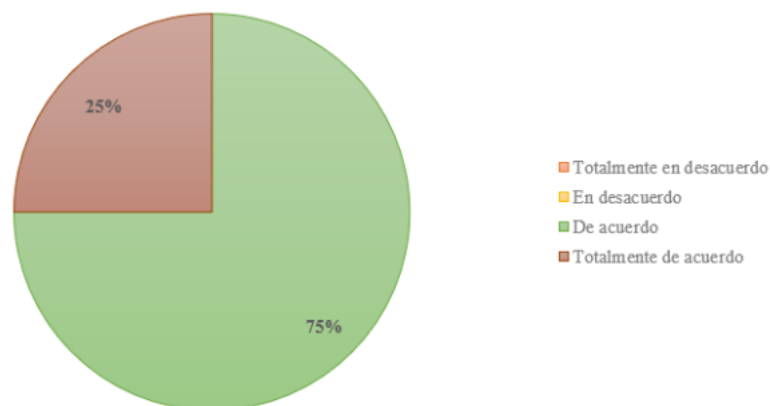
Los equipos y herramientas que utilizaba me permitieron realizar mi trabajo de forma segura y eficiente.

Figura 5*Uso de equipos y herramientas de trabajo**Nota:* Elaboración propia

El gráfico demuestra que la mayoría de los participantes estuvo “De acuerdo” o “Totalmente de acuerdo” en que contaban con herramientas adecuadas y seguras. Esto sugiere que el desempeño operativo no se vio afectado por limitaciones o falta de materiales para desarrollar sus funciones.

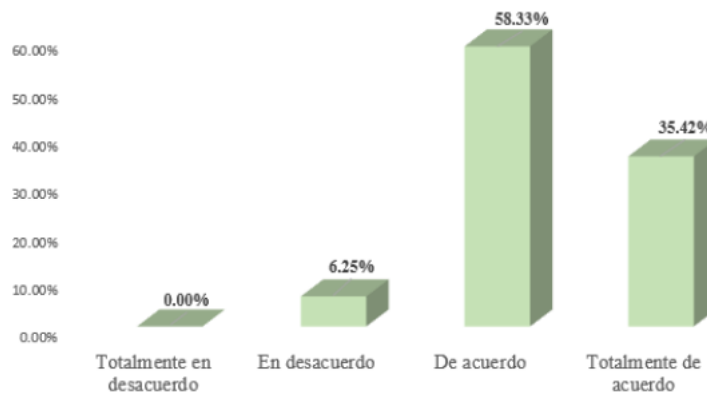
Pregunta 4

La empresa me brindó acompañamiento o instrucciones claras para mejorar mi desempeño laboral.

Figura 6*Acompañamiento de la empresa**Nota:* Elaboración propia

Según el gráfico de esta pregunta, los excolaboradores consideraron que sí recibieron instrucciones claras por parte de la empresa durante la ejecución de sus funciones. La mayoría de las respuestas en opciones “De acuerdo” descarta una falla en el desarrollo en la dimensión de capacidad.

Figura 7
Dimensión habilidad



Nota: Elaboración propia

Conclusión de la dimensión habilidad

Los resultados correspondientes a la dimensión Habilidad muestran una percepción mayoritariamente positiva por parte de los excolaboradores en relación con la capacitación recibida, los conocimientos necesarios para el cargo, la disponibilidad de herramientas y el acompañamiento brindado por la empresa.

Este resultado indica que, durante el tiempo de permanencia en la organización, los colaboradores se sintieron técnicamente preparados para desempeñar sus funciones operativas, descartando la falta de habilidades como un factor determinante en la decisión de retiro.

En este sentido, la alta rotación del personal operativo no puede atribuirse a deficiencias en los procesos de inducción o formación inicial, lo que sugiere que la empresa cumple adecuadamente con el desarrollo de capacidades básicas, incluso en un periodo de vinculación corto.

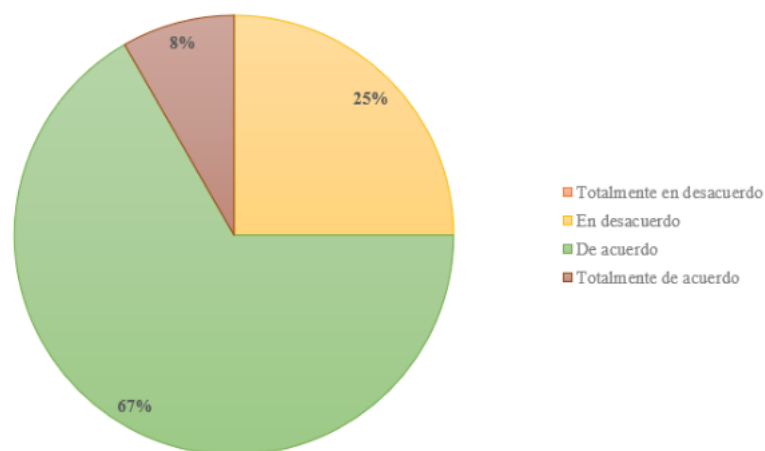
Resultados de la Dimensión Motivación

Pregunta 5

Me sentía motivado para realizar mis funciones mientras trabajé en la empresa.

Figura 8

Motivación interna

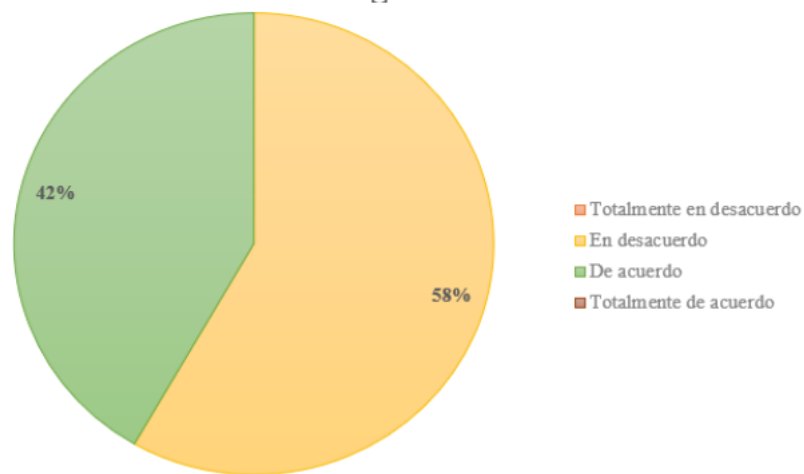


Nota: Elaboración propia

El gráfico muestra que la mayoría de los excolaboradores manifiestan sentirse motivados durante el tiempo en el que trabajaron en la empresa, predominando las opciones “De acuerdo” seguido por la respuesta “En desacuerdo”. Esto demuestra que, aunque algunos colaboradores mantenían cierto nivel de motivación, una parte importante no experimentaba una motivación para cumplir sus funciones.

Pregunta 6

Mi esfuerzo y desempeño eran reconocidos por mis superiores durante mi permanencia en Cootransnorcaldas.

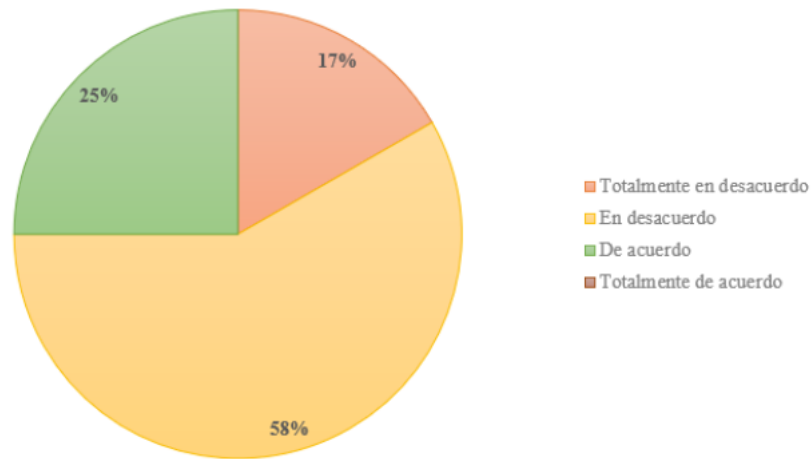
Figura 9*Reconocimiento al desempeño*

Nota: Elaboración propia

El gráfico muestra una concentración mayor en las opciones “En desacuerdo”, lo que indica que muchos excolaboradores no se sintieron valorados por la empresa ni por sus superiores directos. Esta falta de reconocimiento aparece como uno de los factores críticos de desmotivación.

Pregunta 7

Me sentía satisfecho con las condiciones laborales (horarios, carga de trabajo y remuneración) antes de mi retiro.

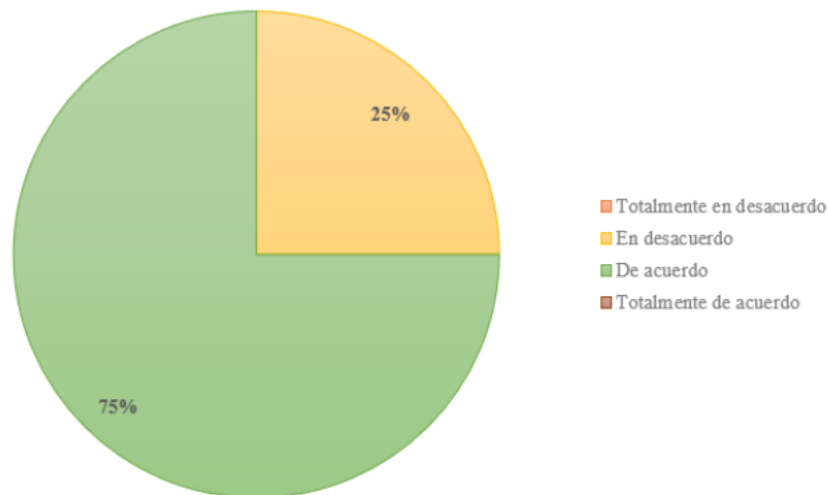
Figura 10*Satisfacción con las condiciones laborales*

Nota: Elaboración propia

Este gráfico presenta una proporción notable de respuestas en “Totalmente en desacuerdo” y “En desacuerdo”, lo que confirma que los auxiliares no estaban satisfechos con aspectos como: horarios laborales, carga física del trabajo y remuneración, siendo uno de los resultados más bajos en la calificación dada por los excolaboradores.

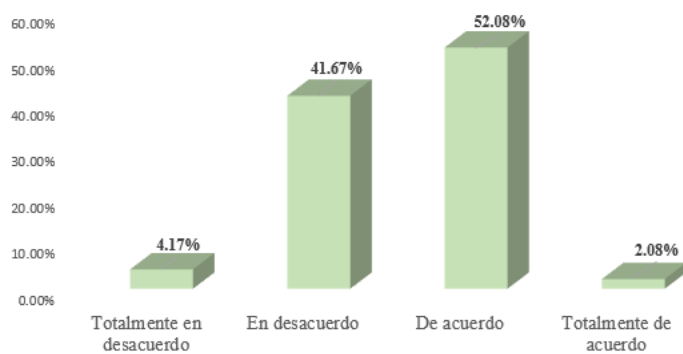
Pregunta 8

Me identificaba con la empresa y sentía compromiso con mis responsabilidades laborales.

Figura 11*Sentido de identificación y compromiso*

Nota: Elaboración propia

Aunque el gráfico muestra la mayoría de las respuestas en “De acuerdo”, también se evidencian respuestas negativas, lo cual sugiere que el sentido de pertenencia no existía por completo, por tal motivo puede no ser suficiente para retener al personal frente a condiciones laborales desfavorables.

Figura 12*Dimensión Motivación*

Nota: Elaboración propia

Conclusión de la dimensión Motivación

En la dimensión Motivación, los resultados evidencian percepciones menos favorables en comparación con la dimensión de habilidad, especialmente en aspectos relacionados con el reconocimiento al desempeño y la satisfacción con las condiciones laborales.

Aunque algunos colaboradores manifestaron sentirse motivados para realizar sus funciones, los bajos niveles de reconocimiento y la insatisfacción frente a horarios, carga laboral y remuneración generan un debilitamiento del compromiso organizacional.

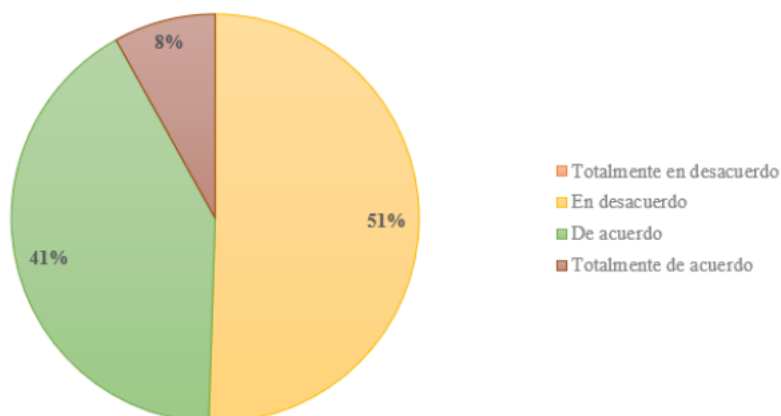
Estos hallazgos permiten identificar la motivación como uno de los principales factores internos asociados a la rotación voluntaria, ya que, a pesar de contar con las habilidades necesarias, los colaboradores no encuentran incentivos suficientes para continuar vinculados a la empresa.

Resultados de la Dimensión Oportunidad

Pregunta 9

Durante mi permanencia en la empresa, tuve oportunidades de aprender y desarrollar nuevas habilidades.

Figura 13
Oportunidades de aprendizaje



Nota: Elaboración propia

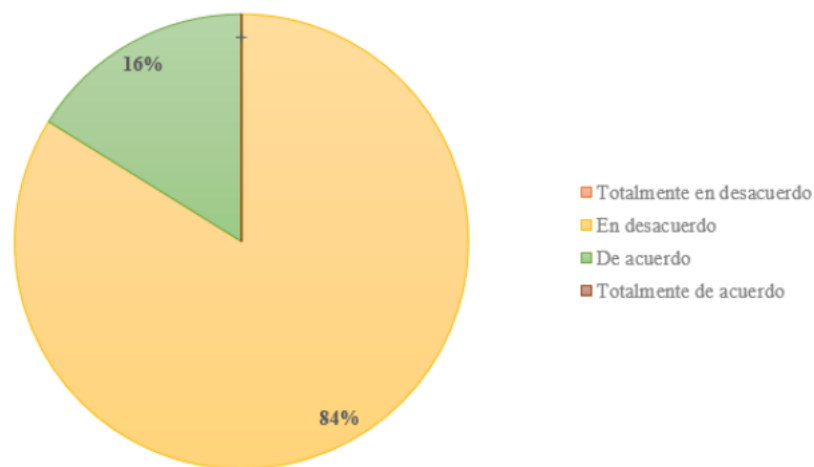
El gráfico muestra respuestas divididas, pero predominan niveles medios “De acuerdo”, lo que indica que los excolaboradores percibieron algunas oportunidades de desarrollo, aunque no de forma satisfactoria para todo el personal.

Pregunta 10

Sentía que podía aportar ideas o sugerencias para mejorar los procesos de trabajo.

Figura 14

Posibilidad de participar y proponer ideas



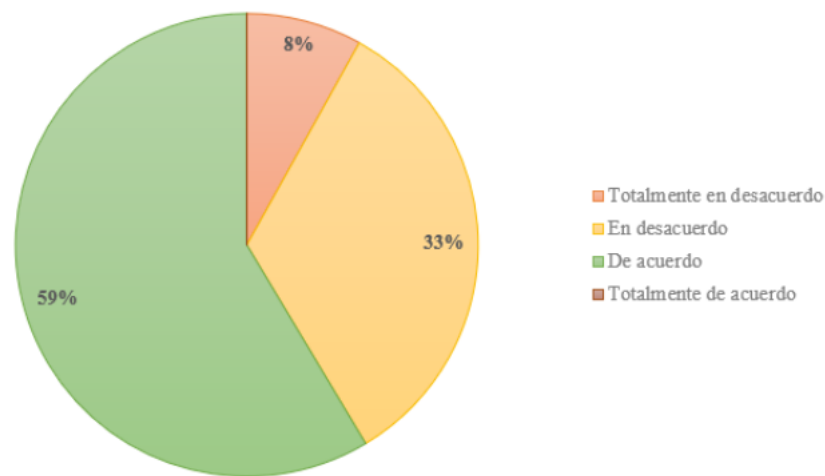
Nota: Elaboración propia

Este gráfico refleja un resultado muy bajo la mayoría de las respuestas se ubican “En desacuerdo”, lo cual evidencia que los empleados no se sentían escuchados ni tenidos en cuenta para contribuir con mejoras o ideas en los procesos operativos.

Pregunta 11

Consideraba que existían oportunidades de crecimiento o estabilidad laboral dentro de la empresa.

Figura 15
Crecimiento y estabilidad laboral



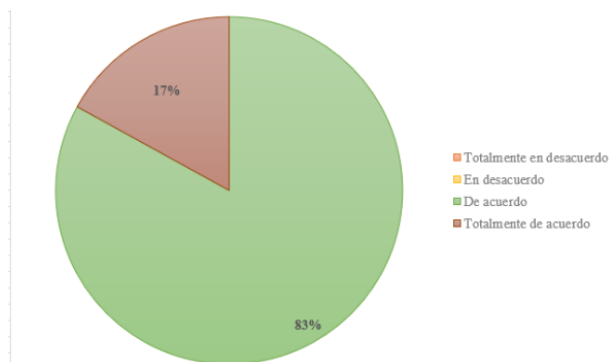
Nota: Elaboración propia

Las respuestas están distribuidas en un porcentaje muy similar, sin embargo, se observa un número importante de respuestas “En desacuerdo”. Esto indica que los colaboradores percibían limitadas oportunidades de ascenso o estabilidad dentro de la organización.

Pregunta 12

Percibía un trato justo y equitativo por parte de la empresa hacia el personal operativo.

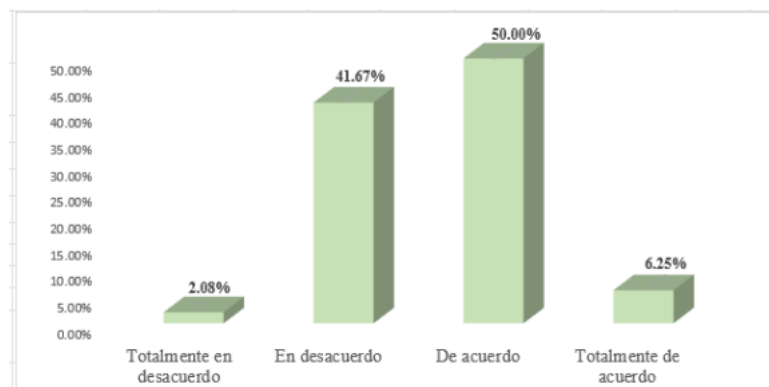
Figura 16
Trato justo y equitativo



Nota: Elaboración propia

Este gráfico destaca un aspecto positivo: la mayoría de los participantes seleccionó opciones favorables, lo que indica que, a pesar de las dificultades en oportunidades, percibían un trato justo dentro de la empresa.

Figura 17
Dimensión Oportunidad



Nota: Elaboración propia

Conclusión de la dimensión Oportunidad

Los resultados de la dimensión Oportunidad reflejan percepciones intermedias y, en algunos casos, negativas frente a las posibilidades de crecimiento, estabilidad laboral y participación en la toma de decisiones.

Si bien los colaboradores perciben un trato justo por parte de la empresa, la limitada oportunidad de aportar ideas, desarrollarse profesionalmente o visualizar una proyección laboral genera una sensación de estancamiento, especialmente relevante considerando el corto tiempo de permanencia del personal operativo.

Esta falta de oportunidades reales se configura como un factor que influye en la intención de retiro, al no ofrecer razones claras para la continuidad laboral más allá del cumplimiento inmediato de las funciones asignadas.

8 Discusión

Los resultados del estudio permiten analizar la rotación del personal operativo en Cootransnorcaldas desde una perspectiva integral, considerando las dimensiones de habilidad, motivación y oportunidad. En primer lugar, se evidenció que la habilidad técnica no constituye un factor determinante en la decisión de retiro, ya que los excolaboradores manifestaron percepciones positivas frente a la capacitación inicial, el acompañamiento laboral y la disponibilidad de herramientas para el desempeño de sus funciones. Esto indica que, durante el periodo de permanencia en la compañía, los colaboradores se sintieron inicialmente preparados para cumplir con las exigencias operativas del cargo.

Sin embargo, a pesar de contar con estas capacidades iniciales, los resultados muestran que los factores relacionados con la motivación y la oportunidad influyen de manera significativa en la alta rotación del personal operativo. La falta de reconocimiento al desempeño, la insatisfacción con las condiciones laborales y la percepción de sobrecarga operativa afectan negativamente el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, generando una intención de retiro. Esta situación evidencia una desconexión entre la preparación técnica del personal y las condiciones que favorecen su permanencia en la organización.

Adicionalmente, desde la dimensión de oportunidad, se identificó que la limitada participación en la toma de decisiones, la escasa visualización de oportunidades de crecimiento y la falta de espacios tempranos de aprendizaje inciden en la percepción de estancamiento laboral. Aunque los colaboradores perciben un trato justo y equitativo, la ausencia de oportunidades visibles durante las primeras etapas del vínculo laboral reduce la intención de permanencia y refuerza la rotación.

Un aspecto relevante para la interpretación de estos resultados es el corto tiempo promedio de vinculación, estimado entre 1,8 y 2,3 meses. Este periodo resulta insuficiente para consolidar procesos de identificación organizacional, compromiso y desarrollo profesional, lo cual explica por qué la rotación se presenta en una etapa temprana del ciclo laboral. En este sentido, la rotación observada se muestra como una respuesta inicial a factores motivacionales y de oportunidad, más que a deficiencias en la capacidad técnica del personal operativo.

Los resultados de este estudio convergen con los hallazgos de Baca Chinchay y Ampuero Valverde (Antecedente 6) y de Ruiz Centeno González (Antecedente 8) en que la motivación insuficiente generada en falta de reconocimiento, insatisfacción con horarios y carga y ausencia de incentivos es el principal motivo de la rotación operativa en empresas logísticas; asimismo, la escasez de oportunidades de crecimiento y participación refuerza la intención de retiro y las medidas sugeridas por estos autores (incentivos por productividad, mejoras en los descansos y planes de desarrollo) resultan pertinentes para Cootransnorcaldas.

No obstante, se observan divergencias relevantes: mientras el Antecedente 6 reporta la baja capacitación como factor de salida, aquí la dimensión Habilidad fue valorada positivamente, indicando inducción y acompañamiento suficientes; por su parte, el Antecedente 8 subraya ambientes inseguros y procesos inadecuados de reclutamiento y selección, en contraste con la percepción de trato justo y la disponibilidad de herramientas encontrada en este estudio. Estas diferencias sugieren que, si bien el principal problema en Cootransnorcaldas se concentra en Motivación y Oportunidad, existen capacidades técnicas y condiciones básicas mejor posicionadas que en los casos comparados.

9 Limitaciones

El presente estudio presenta algunas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados obtenidos:

- El estudio se basó únicamente en la aplicación de un instrumento tipo encuesta, sin incorporar técnicas cualitativas como entrevistas u observación. Esto limita la posibilidad de profundizar en las percepciones, y experiencias presentes en las respuestas de los participantes.
- La muestra utilizada fue relativamente pequeña, lo que restringe la capacidad de generalizar los hallazgos a toda la población de la empresa. Un número mayor de participantes permitiría obtener resultados más representativos, reduciendo el margen de error y aumentando la confiabilidad estadística.

10 Perspectivas futuras

A partir de los hallazgos obtenidos, se proponen algunas líneas de investigación futuras:

1. Se recomienda que futuros estudios incluyan la participación de trabajadores pertenecientes a las distintas sedes que conforman la empresa. Esto permitiría analizar si existen diferencias significativas en cada una e identificar patrones en las sedes a nivel nacional.

2. Sería enriquecedor integrar métodos cualitativos como entrevistas y observación directa, con el fin de obtener una comprensión más profunda de las percepciones, motivaciones y experiencias de los colaboradores.

3. Se sugiere que futuras investigaciones analicen el impacto de intervenciones de talento humano orientadas a fortalecer la retroalimentación y el acompañamiento en etapas tempranas del proceso laboral. De este modo, sería posible determinar qué prácticas resultan más efectivas y en qué condiciones se trabajaría mejor.

11 Conclusiones

El análisis de los resultados permite concluir que la alta rotación del personal operativo en Cootransnorcaldas no está asociada a deficiencias en la capacidad técnica inicial ni a la falta de habilidades operativas, dado que los excolaboradores manifestaron percepciones favorables frente a la inducción recibida, el acompañamiento durante la ejecución de sus funciones y la disponibilidad de herramientas necesarias para el desempeño del cargo. Estos hallazgos sugieren que, durante el corto periodo de permanencia observado, los colaboradores se sintieron inicialmente preparados para cumplir con sus labores operativas.

No obstante, los factores relacionados con la motivación emergen como una de las principales causas internas asociadas a la rotación temprana. La falta de reconocimiento al desempeño, la insatisfacción con las condiciones laborales y la percepción de sobrecarga operativa afectan negativamente el compromiso y el sentido de pertenencia de los colaboradores, influyendo de manera significativa en la decisión de retiro voluntario, aun cuando existan beneficios organizacionales básicos.

De igual manera, desde la dimensión de oportunidad, se evidenció que la limitada oferta de espacios tempranos para el aprendizaje, la participación en la toma de decisiones y la visualización de una proyección laboral incide de forma relevante en la intención de permanencia del personal operativo. Aunque los colaboradores perciben un trato justo y equitativo por parte de la organización, la ausencia de oportunidades visibles de desarrollo durante las primeras etapas del vínculo laboral genera una sensación inicial de estancamiento, lo cual contribuye a la alta rotación observada en los cargos operativos.

Finalmente, es importante resaltar que el tiempo promedio de vinculación, estimado entre 1,8 y 2,3 meses, determina la interpretación de los resultados, ya que dificulta la consolidación de procesos de compromiso, identificación organizacional y desarrollo profesional. En este sentido, la rotación identificada en el presente estudio se identifica principalmente como una respuesta temprana a factores motivacionales y de oportunidad, más que a situaciones en la capacidad técnica del personal operativo.

12 Recomendaciones

Se recomienda fortalecer los procesos de acompañamiento, retroalimentación y reconocimiento, orientados a los primeros meses de vinculación, con el fin de reforzar la motivación inicial y aumentar la intención de permanencia del personal operativo.

Se aconseja revisar las condiciones laborales iniciales, especialmente relacionadas con la carga de trabajo y la organización de los turnos, con el propósito de disminuir la percepción de sobrecarga durante las etapas iniciales a nivel laboral.

Finalmente, se recomienda generar espacios iniciales de participación y aprendizaje, que permitan a los colaboradores aportar ideas y visualizar oportunidades de desarrollo desde los primeros meses, contribuyendo a reducir estancamiento laboral que incide en la rotación prematura del personal operativo.

Referencias

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. En L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology* (Vol. 2, pp. 267–299). Academic Press.
- Appelbaum, E., Bailey, T., Berg, P., & Kalleberg, A. L. (2001). *Do high performance work systems pay off? Research in the Sociology of Work*, 10, 85–107. [https://doi.org/10.1016/S0277-2833\(01\)80022-4](https://doi.org/10.1016/S0277-2833(01)80022-4)
- Ayala Cadillo, N. Y. (2024). *Propuesta de mejora del clima organizacional para la satisfacción laboral en la empresa de transporte de carga por carretera Rosales Group S.R.L., distrito de Anta, Carhuaz, Áncash* [Trabajo de grado, Universidad Los Ángeles de Chimbote]. Repositorio Institucional ULADECH Católica. <https://repositorio.uladech.edu.pe/handle/20.500.13032/39048>
- Baca Chinchay, F. O., & Ampuero Valverde, M. A. (2023). *Análisis y propuesta de mejora para la disminución de rotación de choferes en una empresa de transporte de carga pesada* [Trabajo de grado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas]. <https://hdl.handle.net/10757/670017>
- Barney, J. B. (1991). *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons. <https://archive.org/details/exchangeandpowerinsociallife>
- Chiavenato, I. (2000). *Gestión del talento humano* (3.^a ed.). McGraw-Hill. <https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com>
- Cootransnorcaldas. (2022). *Información corporativa*. <https://www.cootransnorcaldas.com/>
- Díaz Ballesteros, J. L., Salazar Valencia, P. A., & Noguera Potes, G. (2018). *El talento humano y su relación histórica con las teorías administrativas más relevantes. En Innovación,*

emprendimiento y competitividad. Universidad Pontificia Bolivariana.
<https://investigacion.upb.edu.co>

Escobar Olguín, H. E., Covarrubias Solís, M., & Villarreal Lira, J. C. (2023). *El impacto de la rotación de personal en una empresa transportista: Un estudio de caso*. Vinculatégica EFAN, 9(6), 447–463. <https://doi.org/10.29105/vtga9.6-447>

Franco Monar, M. L., Maldonado Lostaunau, L. M., Trigueros Gálvez, J. J., & Valencia Salcedo, M. P. (2019). *Propuesta de mejora para la gestión de la rotación en la fuerza laboral operaria de una empresa del sector logístico* [Trabajo de grado, Universidad del Pacífico]. <https://core.ac.uk/download/pdf/286579845.pdf>

Gómez Rojas, J. (2022). *Investigación sobre causas de rotación de personal en área operativa de empresa de logística* [Trabajo de grado, Politécnico Grancolombiano]. <http://alejandria.poligran.edu.co>

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2012). *How does human resource management influence organizational outcomes?* *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264–1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>

Litwin, G. H., & Stringer, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Harvard University Press.

Martínez Tomás, J. (2022). *Especificación del modelo de habilidades, motivación y oportunidades (AMO)* [Tesis doctoral, Universidad Politécnica de Valencia]. Repositorio RiuNet. <https://riunet.upv.es>

Maslow, A. H. (1943). *A theory of human motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>

McClelland, D. C. (1989). *Estudio de la motivación humana*. Narcea Ediciones.

-
- Méndez Benavides, J. R. (2020). *Estudio de los modelos de la motivación*. Academia.edu.
<https://www.academia.edu>
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos: Un enfoque estratégico (6.ª ed.)*. Addison-Wesley Iberoamericana.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (2010). *Invertir en las personas: El impacto financiero de las iniciativas de recursos humanos*. FT Press.
- Monjarás Ávila, A. J., Bazán Suárez, A. K., Pacheco-Martínez, Z. K., Rivera Gonzaga, J. A., Zamarripa Calderón, J. E., & Cuevas Suárez, C. E. (2019). *Diseños de investigación. Educación y Salud*, 8(15), 119–122. <https://doi.org/10.29057/icsa.v8i15.4908>
- Montoya Henao, M. P. (2019). *Motivación laboral en conductores de una empresa transportadora del sector logístico en la ciudad de Medellín* [Trabajo de grado, Corporación Universitaria Minuto de Dios]. <https://repository.uniminuto.edu>
- Ruiz Centeno González, G. (2023). *Análisis de la rotación de personal: Estudio de caso*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://ru.iiec.unam.mx>
- Serrato Villalobos, F. A. (2021). *Importancia del salario emocional en la rotación de los colaboradores* [Trabajo de grado, Universidad Militar Nueva Granada]. <https://repository.umng.edu.co>
- Suaza Cardona, A. M. (2023). *Análisis de la rotación de personal, la calidad de vida laboral y el plan de bienestar laboral* [Trabajo de grado, Universidad Externado de Colombia]. <https://bdigital.uexternado.edu.co>
- Zuluaga Cardona, E. F., & Ospina Carmona, D. (2023). *Diseño de estrategia para disminuir la alta rotación del personal administrativo de Coordinadora de Tanques S.A.S.* [Trabajo de grado, Politécnico Grancolombiano].