Análisis de los factores que influyen en la rotación del personal en la empresa Servilima S.A.S., en Bogotá D.C., durante el año 2025

Jesús Ardila Gomez

John Fredy Carvajal Lancheros

Ivana Lizeth Beltrán Sánchez

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2026

Análisis de los factores que influyen en la rotación del personal en la empresa Servilima S.A.S., en Bogotá D.C., durante el año 2025

Jesús Ardila Gomez

John Fredy Carvajal Lancheros

Ivana Lizeth Beltrán Sánchez

Tutor

Nydia Parra León

Trabajo para optar al título de

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana - Uniagustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2026

Dedicatoria

Este proyecto es un esfuerzo de todos, y se lo dedicamos a nuestros padres y familiares. Gracias por su apoyo y por estar siempre a nuestro lado en este camino. Su amor, confianza y paciencia fueron clave para que lográramos esta meta tan importante.

Agradecimientos

Primero quiero agradecerle a Dios por haberme acompañado durante todo este proceso, por darme la fuerza para continuar y por permitirme llegar hasta este momento tan importante de mi vida.

A mi mamá, Gladys Sánchez Bastidas, quiero agradecerle de todo corazón por su amor, su apoyo y por estar siempre a mi lado. A mis hermanas y a mi hermano, que hoy me acompaña desde el cielo, también les agradezco por ser parte de mi vida y de este camino. Aunque ya no esté físicamente, lo llevo siempre en mi corazón y sé que, de alguna manera, también comparte conmigo este logro.

A mi hija, Mariana Peña, gracias por ser una de mis mayores razones para seguir adelante. Muchas veces, pensar en ti me dio la fuerza que necesitaba para no rendirme y continuar luchando por este sueño. Este logro también es para ti.

La Universitaria Agustiniana merece mi reconocimiento por ofrecerme la posibilidad de mi desarrollo profesional y por permitirme vivir experiencias que sin duda han marcado mi crecimiento personal y académico. A mis profesores y compañeros, le s doy las gracias por compartir generosamente sus conocimientos y por contribuir, cada uno a su manera a través de sus enseñanzas, a moldear mi formación.

Ivana Lizeth Beltrán Sánchez

En primer lugar, quiero darle gracias a Dios por darme la fortaleza, la sabiduría y la oportunidad de culminar esta etapa tan importante de mi vida.

A mi esposa, Laura Marcela Noreña Gómez, gracias por creer siempre en mí, incluso cuando yo llegué a dudar de mis capacidades. Tu apoyo, paciencia y compañía fueron fundamentales para hacer posible este logro.

A mi hijo, Gabriel Jeronimo Carvajal Noreña, porque su llegada a mi vida fue el impulso que necesitaba para decidirme a iniciar esta especialización. Sin saberlo, me dio una razón más para crecer personal y profesionalmente y esforzarme por construir un mejor futuro para nuestra familia.

A mis padres, gracias por su amor, sus consejos y por enseñarme que con esfuerzo y dedicación es posible alcanzar cualquier meta.

También quiero agradecer a las gerencias de Servilima S.A.S. por abrirme las puertas de la organización y permitirme desarrollar este proyecto.

Finalmente, agradezco a la Universitaria Agustiniana y a todos los docentes que hicieron parte de este proceso de formación. A todos, muchas gracias por ser parte de este logro.

John Fredy Carvajal Lancheros

Quiero agradecer primero que todo y muy especialmente a mi esposa Valentina Suarez por su comprensión, con el tiempo durante el desarrollo de esta especialización; la constante motivación, cuando sentí que todas las obligaciones me sobrepasaban y su amor incondicional.

También quiero agradecer a mis hijos Loki y Hela, por su compañía en esas noches que, sin importar el frio y cansancio, preferían dormir en mis piernas, las sillas o inclusive el escritorio, hasta completar los trabajos; me demuestran su amor sin mencionar ninguna palabra.

Finalmente agradezco a la Uniagustiniana y la docente que me aportaron, apoyaron y orientaron en todas las etapas de este posgrado, contribuyendo a mi crecimiento profesional.

Jesús Ardila Gómez

Tabla de contenido

Análisis de los factores que influyen en la rotación del personal en la empresa Servilima S.A.S., en Bogotá D.C., durante el año 2025 1

Dedicatoria 3

Agradecimientos 4

Resumen (Abstract) 10

Abstract (resumen) 11

Perfil de los integrantes 12

Problema de investigación 14

Justificación 24

Objetivos 26

Marco Referencial 27

Metodología 43

Análisis de resultados 60

Conclusiones 72

Recomendaciones 74

Referencias 76

Anexos 78

Lista de Tablas

Tabla de contenido

Tabla 1 ..... *14*

Tabla 2 ..... *15*

Tabla 3 ..... *54*

Tabla 4 ..... *57*

Lista de Figuras

Tabla de contenido

Figura 1 ..... *61*

Figura 2 ..... *62*

Figura 3 ..... *63*

Figura 4 ..... *64*

Resumen

Este proyecto investiga las dinámicas de rotación del personal operativo en la empresa Servilima S.A.S. La investigación nace al observar un incremento inusual de desvinculaciones laborales entre enero y abril del año 2025 en Bogotá D.C., situación que afecto la productividad, el clima laboral y aumento los costos en reclutamiento y capacitación. No simplemente asumir la rotación como un problema estrictamente salarial, el proyecto se sostiene que la permanencia de un trabajador está ligada a la experiencia humana dentro de la organización: el tipo de liderazgo de los supervisores, la efectividad de la comunicación, la motivación, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento. Así, la pregunta central busca descifrar cuáles de estos factores pesan más al momento de decidir si quedarse o marchar de la compañía.

El análisis revela que la rotación está fuertemente conectada con líderes que carecen de herramientas de dirección, fallas en la comunicación interna, falta de reconocimiento al esfuerzo, pocas opciones de crecimiento y un programa de bienestar débil. Referentes de la gestión del talento y el comportamiento organizacional como Chiavenato, Robbins y Judge, Herzberg, Maslow, Schein, Litwin y Stringer, y Meyer y Allen, coinciden en que se obtiene la fidelidad del trabajador cuando se respetan sus necesidades personales, motivacionales y laborales. Se recomienda capacitar a los supervisores en diversas habilidades blandas, abrir planes de reconocimiento y estructurar un plan de bienestar sólido. Solo así se logrará retener el talento, sanar el clima organizacional y asegurar la sostenibilidad competitiva de Servilima S.A.S.

Palabra clave: Talento humano, Liderazgo, Clima Organizacional, Supervisión, Retención talento humano.

Abstract

This project investigates the dynamics of operational staff turnover at Servilima S.A.S. The research was prompted by an unusual increase in employee terminations between January and April 2025 in Bogotá, D.C. A situation that affected productivity and the work environment and increased recruitment and training costs. Rather than simply viewing turnover as a strictly salary-related issue, the project argues that an employee's retention is linked to the human experience within the organization: the leadership style of supervisors, the effectiveness of communication, motivation, recognition, and opportunities for growth. Thus, the central question seeks to determine which of these factors carry the most weight when deciding whether to stay with or leave the company.

The analysis reveals that turnover is strongly linked to leaders who lack management skills, failures in internal communication, a lack of recognition for effort, limited growth opportunities, and a weak wellness program. Leading experts in talent management and organizational behavior—such as Chiavenato, Robbins and Judge, Herzberg, Maslow, Schein, Litwin and Stringer, and Meyer and Allen—agree that employee loyalty is achieved when their personal, motivational, and work-related needs are respected. It is recommended to train supervisors in various soft skills, implement recognition programs, and establish a robust wellness plan. Only in this way will Servilima S.A.S. be able to retain talent, improve the organizational climate, and ensure its competitive sustainability.

Keywords: Human Talent, Leadership, Organizational climate, Supervision, Human talent retention.

Perfil de los integrantes

Jesús Ardila Gómez

Ingeniero industrial de la Fundación Universitaria Los Libertadores; cuenta con educación complementaria en diversos cursos, entre ellos seguridad y salud en el trabajo, nómina y auditoría; igualmente, cursó y aprobó el seminario en gerencia de proyectos bajo el enfoque PMI; su experiencia en distintas industrias (importadora de vehículos, jurídica, financiera, seguridad privada, salud, entre otras) le permiten aportar una visión más clara de la percepción y las necesidades de los usuarios y/o clientes; así mismo, incorpora procesos e ideas exitosas en experiencias pasadas, a la compañía en la que se encuentre laborando.

Actualmente es analista de convenios y tarifas en una compañía de salud, pero su objetivo para el próximo reto profesional es poder vincularse al área de talento humano. Se destaca por ser un profesional ordenado, con iniciativa, leal, ingenioso, correcto, innovador, honesto, empático, servicial, comprometido con el liderazgo y el trabajo en equipo.

John Fredy Carvajal Lancheros

Contador público egresado del politécnico gran colombiano, con alta capacidad de aprendizaje y adaptabilidad en entornos laborales diversos. Enfocado en el análisis a detalle de la información, autogestión, practicidad resolutiva de problemas y trabajo en equipo. Actualmente cuenta con experiencia laboral en el área de nómina y contable, siendo la atención al cliente, tanto interna como externa, una de sus cualidades.

Cuenta con capacidad de tomar decisiones que forman parte estratégica de las organizaciones en las múltiples situaciones posibles, por último, está siempre en la búsqueda de la mejora y estabilidad de los procesos que ayuden al crecimiento tanto de la organización, como de los colaboradores y su equipo de trabajo.

Ivana Lizeth Beltran Sánchez

Técnico administrativo, técnico seguridad y salud laboral, profesional en gestión de seguridad laboral, con conocimientos administrativos y operativos, experiencia en área de talento humano y administración de sedes en el sector salud, liderando grandes equipos de trabajo promoviendo relaciones laborales basadas en el respeto y la colaboración, enfocado en el logro de resultados y el crecimiento.

Persona con amplias habilidades humanas y capacidades de aprendizaje, orientada al logro con aspiraciones tanto personales como profesionales.

Problema de investigación

La rotación dentro de organizaciones como Servilima presenta un desafío en la gestión del talento humano que amenaza la estabilidad laboral, la productividad y los costos operativos.

La retención de personal es crucial para los servicios en general (en muchas industrias) para preservar la calidad del servicio y alcanzar los objetivos. El período de enero a abril de 2025 presenció un aumento significativo en la rotación en Servilima SAS con diferentes tipos de salidas, incluyendo abandono, renuncias y despidos por diferentes razones, enfatizando que es uno de los problemas que necesitan ser abordados. La siguiente tabla indica el número de salidas registradas durante el período.

Tabla 1

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Por abandono del cargo	1	1	1	1
Renuncia voluntaria	32	18	26	15
Terminación de contrato con causa justa	3	12	10	1
Terminación de contrato en periodo de prueba	2	1	1	5
Terminación de contrato sin causa justa	2	0	2	0
Terminación de obra o labor	1	0	1	5
TOTAL	41	32	41	27

Nota: Egresos Servilima enero - abril. Fuente: Servilima SAS (2025)

Y en relación de cantidad de personal al inicio y al final de cada periodo de enero a abril tenemos:

Tabla 2

CONCEPTO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
Cantidad de personal al inicio del periodo	548	555	551	549
Contrataciones en el periodo	48	28	39	48
Retiros	41	32	41	27
Cantidad de personal al final de periodo	555	551	549	570

Nota: Ingresos Servilima enero - abril. Fuente: Servilima SAS (2025)

El índice de rotación de personal se calcula utilizando una fórmula basada en los datos disponibles de la empresa:

empleados iniciales + empleados finales / 2 = a, numero de retiro / a x 100 = indicé

Siendo así para **Enero:**

548 + 555 / 2 = 551.5

48 / 551.5 x 100 = 8.70%

Febrero

555 + 551 / 2 = 553

32 / 553 x 100 = 5.78%

Marzo

551 + 549 / 2 = 550

41 / 550 x 100 = 7.45%

Abril

549 + 570 / 2 = 559.5

27 / 559.5 x 100 = 4.82%

Dado que la contratación continua está establecida por la empresa para mantener una fuerza laboral estable y abordar cualquier vacante a medida que aparezcan con el tiempo, la rotación de personal sigue ocurriendo. La situación también genera preocupación a nivel organizacional, ya que la rotación frecuente interrumpe los procesos, la finalización oportuna de actividades y el rendimiento general del equipo de trabajo.

Cuando una organización tiene altos niveles de rotación, no solo se ve afectada la estabilidad del personal, sino también la eficiencia en la ejecución de tareas y se consolidan grupos de trabajo que funcionan de manera eficiente y sincronizada. En este caso, esto significa que un pequeño número de componentes clave no podrá continuar con sus funciones.

La rotación de empleados también significa que la empresa siempre tiene que dedicar tiempo y recursos a nuevas personas: reclutamiento, selección, contratación, capacitación, etc.

Estos procesos, aunque inevitables, tienen implicaciones que pueden llevar a una tensión administrativa y operativa, ya que requieren múltiples áreas dentro de la organización, incluyendo recursos humanos, nómina, supervisores, así como líderes de procesos. Además de comenzar, también llega un momento de adaptación y aprendizaje cuando los nuevos empleados necesitan acostumbrarse a los procedimientos, situaciones laborales y responsabilidades del trabajo, lo que puede suprimir temporalmente la productividad y la eficiencia operativa.

Si consideramos las áreas operativas, la situación se complica porque la provisión continua de servicio se basa en gran medida en el trabajo unido entre los empleados y el conocimiento que llevan a cabo en dicha tarea. En el caso de que un miembro del personal deje la empresa, su experiencia también se pierde y todas las actividades de capacitación y apoyo deben comenzar desde cero con nuevos miembros del equipo.

En tal caso, podría haber retrasos en el trabajo y sobrecarga en otros trabajadores y dificultad para garantizar la calidad del servicio entregado. Basado en ciertas opiniones internas e ideas de los empleados, la posible razón del problema puede estar en el manejo del talento humano por parte del supervisor del área.

La comunicación entre gerentes y empleados, los estilos de gestión no participativos, el trato inapropiado a algunos empleados, la baja motivación en los equipos de trabajo y la falta de apoyo en las operaciones comerciales son algunos de los problemas que han surgido en algunos casos. Tales entornos causan infelicidad en los empleados y contribuyen a un ambiente de trabajo destructivo dentro de la empresa. Estos trabajadores simplemente se sienten desmotivados cuando carecen de una dirección clara y concisa sobre lo que se requiere y cómo serán manejados en cualquier situación dada, o cuando sienten un apoyo insuficiente de quienes los supervisan para aportar valor. Tales percepciones pueden impactar el compromiso organizacional de los trabajadores y resultar en una reducción de la satisfacción laboral.

Esto hace que algunos empleados decidan que los lugares donde pueden trabajar, donde podrían sentir mejores condiciones laborales, reconocimiento o un mejor ambiente organizacional, serían de interés. Asimismo, la alta rotación de empleados puede impactar negativamente a los equipos de trabajo, al requerir que los empleados que permanecen en la organización asuman temporalmente responsabilidades adicionales (es decir, como vacantes dejadas por renuncias) que luego pueden ser compensadas con el tiempo.

Y los trabajadores pueden sentirse abrumados por la situación, volverse estresados y desmotivados, lo que puede llevarlos a dejar la empresa. Por esta razón, la rotación de empleados es un ciclo vicioso que deteriora lentamente la estabilidad y el funcionamiento de las organizaciones.

Si bien el liderazgo del supervisor es crucial para retener a los empleados y construir un ambiente de trabajo positivo, Servilima S.A.S. No ofrece estudios formales que faciliten un análisis imparcial del efecto de la gestión del supervisor en la rotación de empleados en áreas operativas.

Sin estudios que examinen estas variables directamente, los procesos específicos que guían la decisión de un trabajador de dejar una organización y las acciones potenciales para mitigar esto, la investigación sigue siendo limitada en su capacidad para demostrar. Sin un cuerpo organizado de investigación sobre este tema, es difícil encontrar las estrategias adecuadas para fortalecer el liderazgo, mejorar el clima organizacional o mantener el talento humano en la empresa.

Los factores que causan la rotación de empleados están mal analizados, lo que significa que diseñar medidas para reducir el fenómeno o mejorar la estabilidad de los equipos de trabajo es complejo. Sin embargo, un problema similar todavía se está abordando en Servilima S.A.S.

Este estudio explorará los mecanismos a través de los cuales el estilo de liderazgo, la comunicación organizacional, la facilitación de los procesos de trabajo, el apoyo al trabajo y las relaciones entre supervisores y empleados pueden impactar la retención de empleados en la empresa. En otras palabras, los hallazgos del estudio podrían ofrecer más información con la que la empresa puede tomar decisiones, revelando así áreas potenciales que necesitan mejora en la gestión del talento humano.

De manera similar, trabajar en este estudio puede ayudar a diseñar e implementar intervenciones dirigidas a mejorar las capacidades de liderazgo de los supervisores, el clima corporativo y un ambiente de trabajo más saludable para los empleados. En conclusión, la percepción que lleva a la identificación de las causas raíz de la rotación de empleados indica a la

organización tomar acciones y facilitar la estabilidad laboral, el bienestar de los empleados y también la productividad en el desarrollo de actividades.

Es por eso que esta investigación tiene como objetivo contribuir con estos elementos para facilitar una mejor comprensión de este problema y para avanzar en los procesos de gestión del talento humano en empresas de prestación de servicios como Servilima S.A.

La gestión del talento humano se ha convertido en uno de los factores estratégicos más importantes para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones modernas. Dentro de esta gestión, uno de los fenómenos que mayor impacto genera en el desempeño organizacional es la rotación de personal, entendida como el flujo de ingreso y salida de trabajadores dentro de una empresa durante un periodo determinado.

En el contexto organizacional colombiano, especialmente en empresas de servicios operativos, la rotación de personal suele presentarse con frecuencia debido a factores asociados a condiciones laborales, estilos de liderazgo, clima organizacional, nivel de motivación y oportunidades de desarrollo profesional. Cuando esta rotación se presenta en niveles elevados, puede generar efectos negativos en la estabilidad organizacional, tales como aumento en los costos de contratación, disminución de la productividad, afectación del clima laboral y pérdida de conocimiento organizacional.

En la empresa Servilima SAS, dedicada a la prestación de servicios generales, se ha evidenciado durante los últimos meses un incremento en los índices de rotación del personal, particularmente en las áreas operativas. De acuerdo con los registros internos de la organización correspondientes al periodo comprendido entre enero y abril de 2025, se han presentado múltiples desvinculaciones por diferentes motivos, entre ellos renuncias voluntarias, terminaciones de contrato en periodo de prueba y finalización de contratos laborales.

Aunque la organización ha realizado esfuerzos constantes para cubrir las vacantes generadas mediante nuevos procesos de contratación, esta dinámica no ha logrado estabilizar completamente la planta de personal. La necesidad recurrente de vincular nuevos colaboradores genera una alta carga operativa para las áreas de talento humano, selección, contratación, nómina y capacitación, además de ocasionar retrasos en los procesos productivos y administrativos.

Adicionalmente, algunos reportes internos y percepciones del personal sugieren que uno de los factores que podría estar influyendo en la decisión de los trabajadores de abandonar la organización está relacionado con el manejo del personal por parte de los supervisores de área.

Entre las situaciones identificadas se encuentran estilos de liderazgo poco participativos, deficiencias en la comunicación organizacional, escasa retroalimentación laboral, falta de reconocimiento al desempeño y limitaciones en el acompañamiento durante la ejecución de las funciones.

Estas condiciones pueden incidir directamente en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los trabajadores, generando sentimientos de desmotivación, inconformidad o baja identificación con la organización, lo cual aumenta la probabilidad de que los colaboradores decidan abandonar la empresa en búsqueda de mejores condiciones laborales.

A pesar de que la rotación de personal representa un problema organizacional significativo, la empresa actualmente no cuenta con estudios formales que permitan identificar de manera clara los factores que influyen en este fenómeno, ni establecer la relación existente entre el estilo de gestión de los supervisores y la permanencia de los trabajadores dentro de la organización.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar una investigación que permita analizar de manera sistemática los factores asociados al manejo del personal por parte de los supervisores

de área y su influencia en la rotación del personal operativo en la empresa Servilima SAS. La identificación de estos elementos permitirá generar información relevante para la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la mejora del clima organizacional y la implementación de estrategias de retención del talento humano.

La gestión del talento humano se ha convertido en uno de los factores estratégicos más importantes para la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones modernas. Dentro de esta gestión, uno de los fenómenos que mayor impacto genera en el desempeño organizacional es la rotación de personal, entendida como el flujo de ingreso y salida de trabajadores dentro de una empresa durante un periodo determinado.

En el contexto organizacional colombiano, especialmente en empresas de servicios operativos, la rotación de personal suele presentarse con frecuencia debido a factores asociados a condiciones laborales, estilos de liderazgo, clima organizacional, nivel de motivación y oportunidades de desarrollo profesional. Cuando esta rotación se presenta en niveles elevados, puede generar efectos negativos en la estabilidad organizacional, tales como aumento en los costos de contratación, disminución de la productividad, afectación del clima laboral y pérdida de conocimiento organizacional.

En la empresa Servilima SAS, dedicada a la prestación de servicios generales, se ha evidenciado durante los últimos meses un incremento en los índices de rotación del personal, particularmente en las áreas operativas. De acuerdo con los registros internos de la organización correspondientes al periodo comprendido entre enero y abril de 2025, se han presentado múltiples desvinculaciones por diferentes motivos, entre ellos renuncias voluntarias, terminaciones de contrato en periodo de prueba y finalización de contratos laborales.

Aunque la organización ha realizado esfuerzos constantes para cubrir las vacantes generadas mediante nuevos procesos de contratación, esta dinámica no ha logrado estabilizar completamente la planta de personal. La necesidad recurrente de vincular nuevos colaboradores genera una alta carga operativa para las áreas de talento humano, selección, contratación, nómina y capacitación, además de ocasionar retrasos en los procesos productivos y administrativos.

Adicionalmente, algunos reportes internos y percepciones del personal sugieren que uno de los factores que podría estar influyendo en la decisión de los trabajadores de abandonar la organización está relacionado con el manejo del personal por parte de los supervisores de área. Entre las situaciones identificadas se encuentran estilos de liderazgo poco participativos, deficiencias en la comunicación organizacional, escasa retroalimentación laboral, falta de reconocimiento al desempeño y limitaciones en el acompañamiento durante la ejecución de las funciones.

Estas condiciones pueden incidir directamente en el clima organizacional y en la satisfacción laboral de los trabajadores, generando sentimientos de desmotivación, inconformidad o baja identificación con la organización, lo cual aumenta la probabilidad de que los colaboradores decidan abandonar la empresa en búsqueda de mejores condiciones laborales.

A pesar de que la rotación de personal representa un problema organizacional significativo, la empresa actualmente no cuenta con estudios formales que permitan identificar de manera clara los factores que influyen en este fenómeno, ni establecer la relación existente entre el estilo de gestión de los supervisores y la permanencia de los trabajadores dentro de la organización.

En este contexto, surge la necesidad de desarrollar una investigación que permita analizar de manera sistemática los factores asociados al manejo del personal por parte de los supervisores

de área y su influencia en la rotación del personal operativo en la empresa Servilima SAS. La identificación de estos elementos permitirá generar información relevante para la toma de decisiones estratégicas orientadas al fortalecimiento del liderazgo, la mejora del clima organizacional y la implementación de estrategias de retención del talento humano.

Por lo anterior, se plantea la siguiente pregunta de investigación:

¿Qué factores relacionados con el manejo del personal por parte de los supervisores del área operativa influyen en la rotación del personal operativo de la empresa Servilima S.A.S.?

Justificación

Decidimos iniciar este proyecto, como equipo, ya que consideramos que las personas son el motor que impulsa cualquier empresa. En el caso de Servilima S.A.S., hemos observado que la rotación de su personal es un hecho que salta a la vista y que definitivamente merece ser estudiado a profundidad. Especialmente porque es una compañía dedicada a los servicios, donde la destreza y el conocimiento de los empleados son pilares fundamentales para asegurar que las operaciones fluyan sin contratiempos y que la calidad del servicio se mantenga en alto. Por eso, interesa comprender los motivos que llevan a tomar decisiones a los trabajadores de quedarse en la empresa o a buscar otros horizontes laborales.

La investigación también tiene relevancia social porque la estabilidad laboral favorece el bienestar de los trabajadores, sus familias y contribuye a generar empleos más sostenibles Alrededor de esta problemática la alta rotación del personal, no solo genera efectos negativos para la empresa, sino que también puede llegar a afectar el estado de ánimo y motivación de los demás colaboradores. Asimismo, resulta inevitable que la productividad se vea perjudicada y, como consecuencia su parte financiera. Cuando un colaborador se marcha se lleva consigo conocimiento institucional, experiencia acumulada, perdiendo de a poco la identidad de esta y debilitándose en la competencia del mercado organizacional.

Este estudio tiene una importante relevancia organizacional para Servilima S.A.S., ya que permitirá contar con información que facilite la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano. Al identificar los factores que influyen en la rotación del personal operativo, la empresa podrá diseñar estrategias orientadas a fortalecer el liderazgo de los supervisores, mejorar la comunicación interna, promover un ambiente laboral más favorable y desarrollar acciones que contribuyan a la permanencia de los colaboradores. De esta manera, se espera

favorecer la estabilidad de los equipos de trabajo, disminuir los costos asociados a la rotación de personal y fortalecer la continuidad y la calidad de los servicios que presta la organización.

Con este proyecto buscamos conocer mejor cómo se presenta actualmente la rotación de personal en Servilima S.A.S. y aportar información que pueda ser útil para tomar decisiones dentro de la empresa. También queremos identificar algunos aspectos que podrían mejorarse, especialmente en temas como el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento y el bienestar de los colaboradores. De esta forma, la investigación pretende ayudar a comprender mejor las razones relacionadas con la salida de los trabajadores y aportar ideas que contribuyan a que permanezcan más tiempo en la organización y a que la empresa pueda cumplir sus objetivos y bajar sus índices de rotación.

Objetivos

Objetivo general

Analizar los factores que influyen en la rotación del personal en la empresa Servilima S.A.S., en Bogotá D.C., durante el año 2025

Objetivos específicos

- Identificar las principales causas asociadas a la rotación de personal en la empresa Servilima SAS.
- Examinar la percepción de los colaboradores respecto al manejo del personal por parte de los supervisores.
- Determinar la relación entre el liderazgo de los supervisores y los niveles de rotación del personal.

Marco Referencial

A continuación, en el presente apartado se integran los diferentes fundamentos teóricos que sustentan el desarrollo de esta investigación, con el propósito de comprender de manera amplia el fenómeno de la rotación de personal dentro de la empresa Servilima S.A.S. Para ello, se presentan diferentes aportes conceptuales relacionados con la gestión del talento humano, la rotación de personal, el liderazgo, la motivación, la comunicación organizacional, el clima laboral, la cultura organizacional, el bienestar de los colaboradores y la retención del talento humano. Estos elementos permiten analizar la problemática desde diferentes perspectivas y establecer una relación entre los planteamientos teóricos existentes y la realidad identificada dentro de la organización. Asimismo, este marco referencial constituye la base conceptual que orienta la interpretación de los resultados obtenidos durante la investigación y facilita la formulación de estrategias encaminadas a fortalecer la gestión del talento humano y contribuir a la disminución de la rotación del personal.

El desarrollo de esta investigación nace de la necesidad de comprender por qué la rotación de personal se ha convertido en una situación recurrente en muchas organizaciones, especialmente en aquellas dedicadas a la prestación de servicios, donde el desempeño de los colaboradores influye directamente en la calidad del trabajo realizado. En empresas como Servilima S.A.S., cuyos servicios están enfocados en actividades de aseo, cafetería y mantenimiento, la salida frecuente de trabajadores representa un desafío importante, ya que no solo implica iniciar nuevos procesos de selección y capacitación, sino que también puede afectar la continuidad de las operaciones, el rendimiento de los equipos y la percepción que los clientes tienen sobre la empresa. Por esta razón, conocer los factores que motivan a los colaboradores a

permanecer o retirarse de la organización resulta fundamental para plantear alternativas que fortalezcan la estabilidad laboral y contribuyan al crecimiento de la empresa.

No se trata solo de implementar nuevos procesos de selección y formación para empleados en muchas empresas (y en el caso de Servilima S.A.S., de limpiar, comer y mantener), sino de trabajar y saber lo que saben hacer. Por eso también necesitamos trabajar para encontrar soluciones que mantengan a las personas en la empresa (por ejemplo, mantenerlas en una posición que les permita seguir trabajando en la empresa) y asegurarnos de que su experiencia sea buena a largo plazo. Las empresas están trabajando con la economía mundial, la tecnología y el dinero, pero las personas que trabajan lo hacen con las personas. Como resultado, el talento humano es ahora una de las fuerzas más importantes de competitividad y sostenibilidad para las organizaciones. Antes, la gestión de personal se centraba principalmente en la administración (es decir, contratación, nómina y cumplimiento de las normativas laborales). Pero con la dinámica empresarial actual, es mucho más que solo hacer lo necesario para que las personas trabajen. La gestión del talento humano es ahora un objetivo estratégico donde el desarrollo del talento y la motivación de las personas comprometidas con la organización están en el corazón de la visión. Esto significa crear lugares donde las personas puedan crecer, donde se sientan valoradas y donde puedan desarrollarse tanto en su vida profesional como personal. El talento humano es el recurso más valioso de una organización porque, como afirma Chiavenato (2020), "las personas son las que generan ideas, resuelven problemas, impulsan la innovación y aportan valor a los procesos". Es desde esta perspectiva que los trabajadores ya no son solo ejecutores de tareas para la empresa, sino que están en el corazón de lo que esta se convierte. Así que las organizaciones necesitan promover.

Trabajar para mejorar el bienestar, la formación, el reconocimiento y el desarrollo de sus empleados. Cuando los empleados sienten que pertenecen y que están conectados con la organización y están comprometidos con ella, los empleados se quedan y rinden mejor en el trabajo. Uno de los grandes problemas que enfrentan las empresas hoy en día es mantener al personal y a los trabajadores de alta calidad. Los equipos estables mantienen el trabajo en orden, aprovechan al máximo el aprendizaje y las habilidades que los empleados han adquirido y construyen confianza en la empresa y con los clientes. El conocimiento y las habilidades en los empleados ayudarán a la empresa a seguir operando como un todo; así que cuando una persona se va, no solo se pierde un trabajo, sino también una pérdida de experiencia y aprendizaje acumulado en el trabajo. La rotación de personal se refiere al movimiento de personas a corto y largo plazo. Aunque un cierto nivel de movilidad laboral es normal, una alta rotación en la fuerza laboral significa una oportunidad para evaluar la gestión de la organización. Cada salida significa nuevos costos para reclutar, contratar, capacitar y mantener en su lugar a la nueva persona, ya que el nuevo empleado tendrá que trabajar duro para alcanzar el nivel de rendimiento esperado. Mientras tanto, la rotación de trabajadores puede afectar el ambiente laboral, disminuir la productividad y desintegrar el equipo de trabajo a largo plazo. Esto es aún más en empresas de servicios como Servilima S.A.S., donde el contacto continuo entre el empleado y el cliente es crucial y la calidad del servicio y la estabilidad del personal serán fundamentales para una operación exitosa.

La permanencia de trabajadores con experiencia favorece el cumplimiento de los procedimientos, fortalece la confianza de los usuarios y contribuye a mantener la buena imagen de la organización. En consecuencia, identificar los factores que influyen en la rotación del

personal permite plantear estrategias orientadas a fortalecer la gestión del talento humano y mejorar el desempeño organizacional.

La permanencia de los colaboradores dentro de una empresa no depende únicamente de la remuneración económica. Diversos estudios han demostrado que existen otros factores que influyen significativamente en la decisión de continuar o no en una organización. Herzberg (1959), a través de la teoría de los dos factores, explica que la satisfacción laboral está relacionada tanto con las condiciones de trabajo como con aspectos que generan motivación personal. Mientras elementos como el salario, la supervisión y las políticas institucionales contribuyen a evitar la insatisfacción, factores como el reconocimiento, el crecimiento profesional, la responsabilidad y el logro son los que fortalecen el compromiso de los trabajadores. Esto permite comprender que mejorar únicamente las condiciones salariales no siempre garantiza la permanencia del talento humano si las personas no encuentran oportunidades para desarrollarse y sentirse valoradas.

En la misma línea, Maslow (1943) plantea que las personas buscan satisfacer diferentes necesidades a lo largo de su vida, comenzando por aquellas relacionadas con la seguridad y el bienestar básico hasta llegar a necesidades de reconocimiento y realización personal. Dentro del contexto laboral, esta teoría permite entender que los trabajadores esperan encontrar un ambiente donde, además de recibir un salario justo, puedan establecer relaciones positivas, sentirse respetados, obtener reconocimiento por sus aportes y acceder a oportunidades de aprendizaje y crecimiento. Cuando estas expectativas son atendidas, aumenta el compromiso con la organización y se fortalece el deseo de permanecer en ella. Por el contrario, cuando estas necesidades no son satisfechas, es más probable que los colaboradores busquen otras oportunidades laborales.

En conjunto, estos planteamientos evidencian que la rotación de personal es un fenómeno que responde a múltiples factores y no puede atribuirse a una única causa. Aspectos como el liderazgo, la comunicación, el clima organizacional, la cultura empresarial, la motivación y el bienestar laboral influyen directamente en la manera como los trabajadores perciben su experiencia dentro de la organización y en la decisión de continuar formando parte de ella. Por esta razón, comprender la interacción entre estos elementos resulta esencial para analizar la realidad de Servilima S.A.S. y formular estrategias que contribuyan a fortalecer la gestión del talento humano, promover la permanencia de los colaboradores y favorecer el desarrollo sostenible de la empresa.

La permanencia de los colaboradores dentro de una organización está influenciada por diferentes factores que van más allá del cumplimiento de las funciones asignadas. Uno de los aspectos que más incide en este proceso es el liderazgo, ya que la forma en que los directivos y supervisores orientan, acompañan y se relacionan con sus equipos de trabajo puede fortalecer el compromiso de los trabajadores o, por el contrario, convertirse en una de las razones que motive su retiro. En la actualidad, las organizaciones necesitan líderes que sean confiables, participen activamente y hagan sentir a las personas que son valoradas. El liderazgo no se trata simplemente de la capacidad de un gerente para dirigir o gobernar un grupo; es la capacidad de inspirar, guiar y desarrollar a los miembros del equipo para que puedan crecer en esta organización. Robbins y Judge (2022) dicen que el liderazgo es "la capacidad de influir en otras personas para lograr el mismo objetivo" (Robbins y Judge, 2022). Un líder no es solo alguien que ocupa un cargo, sino también alguien que brinda confianza, credibilidad y un ejemplo al equipo. Por otro lado, cuando el liderazgo se basa en el control y las órdenes o la supervisión permanente, la satisfacción laboral disminuirá y el deseo de conseguir un nuevo empleo aumentará. Esto es especialmente

cierto en empresas como Servilima S.A.S., porque la mayoría de las actividades se realizan en diferentes lugares y los colaboradores mantienen un contacto constante con coordinadores y supervisores, lo que influye directamente en la forma en que los trabajadores perciben la organización. Los colaboradores eran conscientes del apoyo de algunos supervisores en la investigación, pero también dijeron que necesitaban mejorar en cuanto al reconocimiento del buen desempeño, la retroalimentación y el espacio para hablar con ellos. Estas percepciones nos han llevado a ver que el liderazgo es uno de los elementos que puede ser muy útil para mantener el talento humano. Otro factor que está directamente relacionado con la rotación de personal es el clima organizacional. Se refiere al ambiente que experimentan los empleados en la empresa, el cual se basa en las relaciones interpersonales y la comunicación.

Estilo de liderazgo, condiciones de trabajo y cómo viven las personas en la empresa. El clima organizacional no es solo un conjunto de reglas o procedimientos, es una cuestión de cómo los empleados se sienten respecto a su entorno laboral y cómo esos sentimientos afectan su rendimiento, motivación y dedicación a la empresa. Según Litwin y Stringer (1968), el clima organizacional es un factor clave que influye en el comportamiento de los empleados y cómo perciben el trabajo. En un ambiente respetuoso con colegas con quienes trabajar y en equipo, son capaces de sentir que forman parte de algo que mejora el trabajo y están en un equipo, pero en una situación más descontenta, cuando hay conflicto o poca comunicación o muy poca participación en el proceso de toma de decisiones, se sienten menos satisfechos y, por lo tanto, rinden peor. Lo que queremos decir es que un buen clima organizacional no son solo instalaciones físicas o recursos materiales. Aunque todas estas cosas funcionan, las relaciones humanas realmente importan para los empleados. La confianza entre colegas, el respeto mutuo, la disposición para trabajar juntos y el trato del liderazgo son mucho más importantes que todo

eso. Por lo tanto, es en el mejor interés de la empresa hacerla más orientada al equipo y con comunicación abierta hacia el equipo y la gestión. Por esta razón, construir una cultura de cooperación, empatía y diálogo está en el corazón de las buenas personas en el lugar de trabajo y no se van. Schein (2017) señala que la cultura.

La cultura organizacional se construye con el tiempo y se refleja en las decisiones, prácticas y comportamientos que se exhiben diariamente en la cultura de la empresa. Y cuando los empleados entienden y comparten estos valores, el sentido de pertenencia es más fuerte y la dedicación a la misión de la organización es mayor. Para Servilima S.A.S. esta es una oportunidad para incorporar un equipo de trabajo más comprometido y hacer que el negocio sea más cohesivo con la misión de la empresa. Y la responsabilidad, el respeto, el trabajo colaborativo y la orientación al servicio son valores que deben respetarse en el lugar de trabajo y también responden a las necesidades del cliente. En una organización que hace negocios y presta servicios, cada empleado es la imagen de la organización y así la empresa se construye sobre estos valores, por lo que la necesidad de construirlos y reforzarlos sería alta. La comunicación organizacional también juega un papel crucial en el mantenimiento de buenas relaciones laborales. La comunicación es importante para la coordinación de actividades, evitar malentendidos entre trabajadores y gerentes y para establecer confianza. Robbins y Coulter (2018) han señalado que la comunicación es la forma más importante en la que la comunicación integra diferentes procesos organizacionales y el intercambio de conocimientos, la resolución de problemas y la capacidad de los empleados para contribuir a encontrar soluciones. Los hallazgos de la investigación muestran que algunos trabajadores creen que la comunicación necesita fortalecerse en Servilima S.A.S. y que para compartir información institucional y discutir opiniones o sugerencias sobre cosas que afectan el desarrollo de sus actividades, desean que la

comunicación no se limite a una cuestión de sentimiento o percepción como la transmisión de instrucciones, sino como un proceso permanente de interacción que permite construir confianza, resolver conflictos y favorecer la participación activa de los trabajadores.

Al observar el liderazgo, el clima organizacional, la cultura corporativa y la comunicación en conjunto, queda claro que están estrechamente relacionados y tienen un impacto directo en la retención de empleados. Cuando los empleados sienten en la empresa un liderazgo cercano, una comunicación respetuosa, un buen ambiente de trabajo y una organización con valores compartidos, la satisfacción laboral aumenta y el compromiso con la organización se refuerza. Así, es menos probable que abandonen la empresa y se desea la estabilidad del equipo. Al tener en cuenta todos estos aspectos, podemos ver que la rotación de personal no solo se trata de la economía, sino también de la experiencia que cada trabajador ha podido construir en la empresa. Por lo tanto, una gran manera de fortalecer las relaciones humanas, mejorar la comunicación y construir un sentido de liderazgo centrado en el bienestar de los empleados es fortalecer la gestión del talento en Servilima S.A.S. y crear condiciones que favorezcan la retención de empleados comprometidos con el logro de los objetivos institucionales.

Uno de los aspectos que mayor impacto tiene sobre la permanencia de los colaboradores dentro de una organización es la motivación. Aunque con frecuencia se relaciona únicamente con incentivos económicos, en realidad este concepto abarca un conjunto de factores internos y externos que influyen en la disposición de las personas para realizar su trabajo con compromiso, responsabilidad y sentido de pertenencia. Cuando un trabajador encuentra razones para sentirse satisfecho con su labor, aumenta su interés por permanecer en la empresa y aportar al logro de los objetivos organizacionales. Por el contrario, cuando percibe que su esfuerzo no es reconocido

o que existen pocas posibilidades de crecimiento, es más probable que disminuya su nivel de compromiso y considere buscar nuevas oportunidades laborales.

La motivación ha sido ampliamente estudiada por diferentes autores debido a la influencia que ejerce sobre el comportamiento humano. Uno de los aportes más importantes corresponde a la teoría de las necesidades de Abraham Maslow (1943), quien plantea que las personas buscan satisfacer progresivamente diferentes tipos de necesidades. En un primer momento predominan aquellas relacionadas con la supervivencia y la seguridad; posteriormente adquieren mayor importancia las necesidades sociales, el reconocimiento y la autorrealización. Esta teoría permite comprender que los trabajadores esperan recibir mucho más que un salario por el trabajo realizado. También valoran la estabilidad laboral, el respeto por parte de sus superiores, la posibilidad de aprender, el reconocimiento a sus logros y las oportunidades para desarrollarse profesionalmente.

Aplicando este planteamiento al contexto de Servilima S.A.S., resulta evidente que la permanencia de los colaboradores depende de la manera en que la organización responde a estas necesidades. Cuando las personas perciben estabilidad, cuentan con condiciones laborales adecuadas y sienten que su trabajo es valorado, desarrollan un mayor sentido de pertenencia hacia la empresa. En cambio, cuando consideran que sus expectativas no son atendidas, aumenta la posibilidad de que busquen nuevas alternativas laborales. Esto demuestra que la motivación constituye un elemento esencial para fortalecer la estabilidad del talento humano.

Otro autor que aporta significativamente a la comprensión de este fenómeno es Frederick Herzberg (1959), quien desarrolló la teoría de los dos factores. Según este enfoque, existen factores denominados higiénicos, como el salario, las políticas organizacionales, la supervisión y las condiciones físicas del trabajo, cuya función principal es evitar la insatisfacción. Sin

embargo, estos factores por sí solos no generan un compromiso duradero. Para que los trabajadores se sientan realmente motivados es necesario fortalecer los factores motivacionales, entre ellos el reconocimiento, la responsabilidad, el logro personal y las oportunidades de crecimiento. Esta teoría permite entender que una organización puede ofrecer condiciones económicas competitivas y, aun así, presentar altos niveles de rotación si los colaboradores no encuentran posibilidades de desarrollo o sienten que su esfuerzo pasa desapercibido.

En organizaciones prestadoras de servicios como Servilima S.A.S., este planteamiento adquiere especial importancia porque el desempeño de los trabajadores influye directamente en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Un colaborador motivado desarrolla sus actividades con mayor compromiso, establece mejores relaciones con los usuarios y contribuye al fortalecimiento de la imagen institucional. Por esta razón, implementar medidas de reconocimiento del desempeño, capacitación y desarrollo profesional, así como el crecimiento continuo, son inversiones que benefician a todas las personas y a la organización. Junto con la motivación, el bienestar en el lugar de trabajo también es un factor clave para aprender sobre la retención del talento humano. Hasta ahora, las organizaciones entendieron que el bienestar no se trata solo de una adecuada seguridad física o responsabilidades legales, sino también de crear entornos donde las personas puedan vivir y trabajar en armonía entre sí y desarrollar relaciones respetuosas entre ellas y con la empresa. El bienestar en el lugar de trabajo es una combinación de factores físicos, emocionales, sociales y psicológicos que están inextricablemente ligados a la satisfacción y el desempeño de los empleados.

El bienestar de los trabajadores en Colombia ha sido protegido por una serie de leyes para su salud y condiciones laborales. El Sistema General de Riesgos Laborales fue ampliado en 2012 por la Ley 1562 para abordar medidas preventivas para la salud física y mental de los

trabajadores. El Decreto 1072 de 2015 consolidó el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo con la obligación de tener procesos continuos de prevención, evaluación y control de los riesgos en cada organización. Reconocen que el bienestar de los trabajadores está en el corazón de la productividad y el desarrollo sostenible de la empresa.

De igual forma, la Resolución 2646 de 2008 resalta la importancia de identificar e intervenir los factores de riesgo psicosocial presentes en los ambientes laborales. Aspectos como el exceso de carga de trabajo, la presión constante, la falta de comunicación, el liderazgo inadecuado o los conflictos entre compañeros pueden afectar el equilibrio emocional de los trabajadores y convertirse en factores que incrementen la intención de abandonar la organización. Por ello, las empresas deben desarrollar estrategias preventivas que favorezcan ambientes laborales saludables y fortalezcan la calidad de vida de sus colaboradores.

Durante el desarrollo de la investigación realizada en Servilima S.A.S. fue posible identificar que los trabajadores valoran diferentes aspectos relacionados con su bienestar, entre ellos la estabilidad laboral, el compañerismo y el ambiente de respeto existente en la organización. No obstante, también manifestaron la importancia de fortalecer acciones relacionadas con el reconocimiento al desempeño, los espacios de integración y las oportunidades de capacitación. Estos resultados coinciden con los planteamientos teóricos revisados, al demostrar que el bienestar laboral depende de múltiples factores que deben abordarse de manera integral.

Otro concepto estrechamente relacionado con la permanencia del talento humano es el compromiso organizacional. Meyer y Allen (1991) explican que el compromiso representa el vínculo psicológico que desarrolla un trabajador con la organización y que influye en su decisión de permanecer en ella. Los autores identifican tres dimensiones fundamentales: el compromiso

afectivo, relacionado con el deseo de continuar por identificación con la empresa; el compromiso de continuidad, asociado a los costos que implicaría abandonar la organización; y el compromiso normativo, basado en el sentido de responsabilidad y lealtad hacia la institución.

De estas dimensiones, el compromiso afectivo es considerado el más importante, ya que surge cuando los colaboradores se sienten identificados con los valores de la organización y disfrutan formando parte de ella. En estas condiciones, las personas permanecen porque realmente desean hacerlo y no únicamente por razones económicas. Para empresas como Servilima S.A.S., fortalecer este tipo de compromiso representa una estrategia clave para disminuir la rotación y consolidar equipos de trabajo estables, comprometidos con la calidad del servicio y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

En consecuencia, puede afirmarse que la motivación, el bienestar laboral y el compromiso organizacional forman parte de un mismo proceso orientado a fortalecer la permanencia del talento humano. Cuando las organizaciones desarrollan políticas que favorecen el reconocimiento, el crecimiento profesional, la participación y el equilibrio entre la vida personal y laboral, los trabajadores experimentan mayores niveles de satisfacción y compromiso. Estos factores contribuyen a disminuir la rotación del personal y favorecen la construcción de organizaciones más estables, productivas y competitivas.

Para Servilima S.A.S., comprender la relación existente entre estos elementos representa una oportunidad para fortalecer la gestión del talento humano mediante estrategias que respondan a las necesidades reales de sus colaboradores. De esta manera, no solo la empresa reducirá las tasas de rotación, sino que también construirá una cultura organizacional más centrada en el bienestar de las personas, en la mejora continua y en proporcionar un servicio de alta calidad. Analizar la rotación de personal en la gestión del talento humano no puede hacerse

únicamente desde la perspectiva de la gestión del talento humano. El contexto social, económico y legal de las organizaciones y lo que está sucediendo en el terreno son factores que impactan en las condiciones laborales de las personas en este contexto y en las decisiones de los trabajadores y lo que van a hacer con su vida en una empresa y por qué. En Colombia, la transformación en el mercado laboral, las demandas laborales y la necesidad de construir empresas para que los empleados tengan más confianza en sus perspectivas laborales y las personas tengan más confianza en su bienestar y un mejor lugar de trabajo.

En el entorno laboral actual, los trabajadores no solo buscan una fuente de ingresos para pagar sus cuentas, sino que también quieren que esos ingresos les ayuden a vivir una vida normal. Están cada vez más preocupados por la estabilidad, las oportunidades de aprendizaje, el equilibrio entre la vida laboral y personal, el reconocimiento por el trabajo realizado y tener un empleo en la empresa y que puedan conseguir un empleo en la empresa. Y en este sentido, la gestión del talento humano ha evolucionado de un enfoque integral a uno integrado en el que el desarrollo humano en su totalidad está en el centro de la estrategia organizacional. Y las empresas que son conscientes de esta realidad tienen más probabilidades de retener a personas que están dispuestas a asumir el desafío de un entorno más dinámico y continuar trabajando en un entorno que no tiene nada que ver solo con un trabajo y están listas para seguir trabajando por más tiempo.

La gestión del talento humano en Colombia está guiada por regulaciones que buscan proporcionar buenas condiciones laborales y proteger los derechos de los trabajadores. El Código Sustantivo del Trabajo proporciona la base legal para las relaciones laborales y los derechos y obligaciones de empleadores y trabajadores. Es el punto de partida para buenas relaciones laborales basadas en el respeto y la equidad, y la aplicación de la ley vigente. Además de esto, el

Sistema General de Riesgos Laborales fue reforzado por la Ley 1562 de 2012 para prevenir accidentes de trabajo y enfermedades laborales y asegurar la salud física y mental de los empleados. El Decreto 1072 de 2015 consolidó las normas sobre el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) y, como resultado, se requirió que todas las organizaciones tuvieran procesos continuos para evaluar y controlar los riesgos en el entorno laboral. Los estándares mínimos en la Resolución 0312 de 2019, que son el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST) que las organizaciones deben cumplir para implementar esto, también son necesarios para la implementación de este sistema. Estas disposiciones a menudo se asocian con evitar accidentes y enfermedades laborales, pero también con crear entornos de trabajo más seguros, organizados y saludables para los propios trabajadores. Si la empresa cumple con estos deberes, fortalece la confianza de su personal y las condiciones para que permanezcan en el trabajo. Otro aspecto que ha cobrado relevancia en los últimos años es la gestión de los factores de riesgo psicosocial. El trabajo, la presión para cumplir un objetivo, los conflictos interpersonales o la falta de reconocimiento afectan el trabajo. El bienestar emocional de los trabajadores y repercutir tanto en su desempeño como en su calidad de vida. Por esta razón, la Resolución 2646 de 2008 establece los criterios para identificar, evaluar y responder a los factores de riesgo psicosocial dentro de las organizaciones, y para tomar acciones preventivas que creen ambientes de trabajo saludables. Estas directrices son especialmente importantes para las empresas del sector servicios como Servilima S.A.S., donde los empleados trabajan directamente con los clientes, y por lo tanto, la mayor parte del trabajo se realiza en un entorno de alta presión y las personas están en situaciones en tiempo real y tienen que asumir el trabajo diario y por eso tienen que hacerlo tan bien. De hecho, los empleados que trabajan en un ambiente de respeto, con líderes que los apoyan y un buen

ambiente estarán dispuestos a quedarse en la empresa. Sin embargo, si hay estrés, sobrecarga de trabajo, falta de reconocimiento o problemas con las relaciones, esto crea más oportunidades para que se vayan; cuando esto sucede, encontrarán otros trabajos.

Los resultados obtenidos durante la presente investigación permiten identificar que Servilima S.A.S. cuenta con fortalezas importantes relacionadas con el compromiso de sus colaboradores, el trabajo en equipo y la disposición para cumplir las actividades asignadas. Sin embargo, también se encontraron oportunidades de mejora que pueden mejorar la retención del talento humano. Entre ellas se encuentran la necesidad de ampliar los espacios para el reconocimiento del desempeño, mejorar la comunicación entre líderes y empleados, ofrecer más oportunidades de capacitación y consolidar programas de bienestar dirigidos al desarrollo integral de los trabajadores. Estos aspectos coinciden con lo planteado por los diferentes autores analizados a lo largo del marco referencial, quienes resaltan que la estabilidad laboral depende de la interacción de múltiples factores y no exclusivamente de la remuneración económica.

Las contribuciones de Chiavenato (2020), Robbins y Judge (2022), Herzberg (1959), Maslow (1943), Schein (2017), Litwin y Stringer (1968), Meyer y Allen (1991) y Dessler (2020) permiten comprender que la gestión del talento humano debe asumirse desde una visión estratégica, donde las personas representan el principal activo para el crecimiento de cualquier organización. Bajo este enfoque, disminuir la rotación de personal implica mucho más que cubrir vacantes cuando un trabajador se retira. También requiere fortalecer el liderazgo, promover un clima organizacional positivo, consolidar una cultura basada en el respeto y la participación, mantener procesos de comunicación efectivos y generar oportunidades reales de desarrollo profesional.

Cuando estos elementos hacen parte de la cultura organizacional, los colaboradores desarrollan un mayor sentido de pertenencia y encuentran razones para construir su proyecto profesional dentro de la empresa. Esto se traduce en equipos de trabajo más estables, mejores niveles de productividad, mayor satisfacción de los clientes y un uso más eficiente de los recursos destinados a los procesos de selección, inducción y capacitación de personal.

En consecuencia, el presente marco referencial proporciona los fundamentos conceptuales que permiten interpretar la información recopilada obtenidos durante la investigación y comprender las diferentes variables que intervienen en la rotación de personal en Servilima S.A.S. La revisión de la literatura evidencia que este fenómeno responde a la interacción de factores individuales, organizacionales y del entorno, razón por la cual las estrategias de mejora deben diseñarse desde una perspectiva integral. De esta manera, las propuestas derivadas de la investigación no solo estarán orientadas a disminuir los índices de rotación, sino también a fortalecer la gestión del talento humano, mejorar la calidad de vida laboral y contribuir al crecimiento sostenible de la organización. Invertir en las personas es una decisión estratégica que es buena tanto para los empleados como para la empresa, ya que un buen equipo humano es la base para el largo plazo y para un servicio altamente calificado.

Metodología

Este estudio se realizó con el propósito de analizar las razones de la rotación de personal en la empresa Servilima S.A.S. Para ello, se empleó un enfoque mixto que permitió integrar información cuantitativa y cualitativa. Asimismo, se utilizó un diseño no experimental de corte transversal, ya que la información se recopiló en un único momento sin intervenir las variables objeto de estudio.

Además, se estableció un alcance descriptivo-correlacional, de modo que sea posible identificar el problema y conocer la relación entre los factores principales, así como comprender sus factores principales. Finalmente, se definieron la población, la muestra, las técnicas y los instrumentos para la recolección de datos para asegurar que los datos se recopilaran y estuvieran disponibles para el análisis y la toma de decisiones en la organización.

1. Enfoque

Este estudio se realizó bajo un enfoque mixto, ya que integró un análisis cuantitativo y cualitativo para comprender el fenómeno de la rotación de personal en la empresa Servilima S.A.S.

Desde el componente cuantitativo, se analizaron las respuestas obtenidas mediante las encuestas aplicadas a los colaboradores, utilizando frecuencias y porcentajes para identificar tendencias relacionadas con el liderazgo, la comunicación, la motivación y demás factores que influyen en la rotación del personal.

Por otra parte, el componente **cualitativo** permitió conocer las experiencias, percepciones y opiniones de los colaboradores frente a la gestión del personal por parte de los supervisores, el liderazgo, la comunicación y el clima organizacional.

En conjunto, el enfoque mixto permitió integrar la información obtenida mediante las encuestas y las entrevistas, proporcionando una comprensión más amplia del fenómeno estudiado, tal como lo plantean Hernández-Sampieri y Mendoza (2018).

2. Diseño

En este estudio, se utilizó un **diseño no experimental de corte transversal** porque el enfoque del estudio es estudiar fenómenos en su entorno natural y sin manipular variables.

Se considera **no experimental** porque las variables clave (como el estilo de liderazgo de los supervisores, la comunicación de los empleados, la motivación y la rotación de personal) no fueron manipuladas por los investigadores, y por lo tanto no serán alteradas o cambiadas. Así, el estudio se limita a observar, medir y analizar estas variables tal como aparecen en la realidad organizacional de Servilima S.A.S. como es común en estudios donde no hay control directo sobre las condiciones ambientales.

Según la literatura metodológica, los diseños no experimentales son apropiados para estudiar fenómenos sociales y organizacionales en situaciones reales en las que la manipulación de variables es poco práctica o poco ética, especialmente en el contexto del comportamiento humano y la gestión del talento.

El diseño es de **corte transversal**, ya que la recolección de datos se realizó en un solo momento, específicamente durante el año 2025. Este tipo de corte nos permite analizar la situación actual de la rotación de personal y su relación con variables organizacionales en un período particular sin tener que hacer un seguimiento longitudinal.

Desde la perspectiva del **enfoque mixto**, el diseño integra técnicas cuantitativas y cualitativas como complemento en el mismo estudio. Se utilizó instrumentos estructurados para

medir variables y realizar análisis de datos estadísticos (parte cuantitativa). Por otro lado, se utilizaron métodos cualitativos para comprender las percepciones, experiencias y significados asociados con la gestión del personal por parte de los supervisores.

De esta manera, el diseño puede verse como un **diseño mixto concurrente**. Los datos cuantitativos y cualitativos se recopilaron simultáneamente y la información obtenida se incorporará para hacer una interpretación amplia del fenómeno estudiado.

Este tipo de diseño es relevante para la investigación, ya que no solo lleva a identificar patrones y relaciones entre variables, sino que también profundiza en las causas subyacentes de la rotación de personal, lo que proporciona una comprensión más completa que fortalece la toma de decisiones organizacionales.

3. Alcance

El estudio se desarrolla con un alcance descriptivo-correlacional.

Es **descriptivo** porque permite reconocer y caracterizar los factores que afectan la rotación de personal (liderazgo, comunicación y motivación) para que podamos entender cómo ocurre esto en la empresa.

Es **correlacional** porque intenta analizar la relación entre la gestión del personal por parte de los supervisores y la rotación de empleados **sin manipular las variables**, por lo que es posible hacer asociaciones entre ellas.

Este alcance se elige porque la investigación no solo es para describir el problema, sino también para entender cómo diferentes fuerzas organizacionales están afectando las decisiones de los empleados de quedarse o dejar la organización. De esta manera, se obtiene una comprensión precisa del fenómeno, y se proporciona información para tomar decisiones

estratégicas con el fin de mejorar la gestión del talento humano y minimizar la rotación en la organización.

4. Población

La población del estudio consiste en todos los empleados de la empresa Servilima S.A.S. en Bogotá D.C.

De la información interna que tenemos, la empresa cuenta con una fuerza laboral de aproximadamente **548 a 570 empleados** durante el período analizado (enero a abril de 2025).

Consideraremos que la población son todos los empleados activos, especialmente el personal operativo porque este es el grupo con más rotación. Esta población es importante para nosotros ya que nos brinda información sobre las condiciones laborales, los supervisores de la organización y los factores que influyen en las decisiones de los trabajadores de quedarse o dejar la organización.

5. Muestra

La muestra corresponde al subconjunto de la población del cual se realizará el proceso de recolección de información. En este estudio, la población consiste en empleados del área operativa de la empresa Servilima S.A.S. que está entre 540 y 570 trabajadores.

Dado que no es posible estudiar a toda la población debido a limitaciones de tiempo, acceso y recursos, seleccionamos una muestra representativa para obtener información válida y confiable para analizar el fenómeno de la rotación de personal.

Se utiliza un **muestreo intencional no probabilístico**; los participantes son seleccionados en base a criterios predefinidos que aseguran que sean relevantes para el estudio.

Este tipo de muestreo es adecuado para investigaciones de enfoque mixto, especialmente cuando se intenta estudiar fenómenos organizacionales específicos.

La muestra estuvo conformada por **20 participantes**, distribuidos de la siguiente manera:

- 10 empleados activos del área operativa.
- 5 empleados que han expresado insatisfacción laboral o intención de irse.
- 5 ex empleados que se han ido recientemente.

Esta distribución permite abordar el fenómeno desde diferentes perspectivas, lo cual es esencial para entender las razones de la rotación de personal. Las características de la muestra incluyen:

- Antigüedad mínima de 3 meses en la organización.
- Relación directa con los supervisores de área.
- Participación en procesos operativos.
- Experiencia en la dinámica del liderazgo organizacional y el ambiente de trabajo.

Por lo tanto, la selección de estos participantes se justifica por la necesidad de obtener información de aquellos que permanecen en la organización y de aquellos que han experimentado procesos de separación, lo que ayuda a identificar factores críticos que afectan la rotación.

6. Técnicas de recolección de información

Para recolectar información, se utilizaron técnicas que permitan observar el problema desde perspectivas tanto cuantitativas como cualitativas para lograr una comprensión integral del problema.

A. Encuesta

La encuesta es un método de investigación que está destinado a recopilar información de manera estructurada mediante la formulación de un conjunto de preguntas a una población determinada. Su aplicación en este estudio se justifica porque permite:

- Medir las percepciones de los empleados sobre el liderazgo, la comunicación y el ambiente de trabajo.
- Obtener información cuantificable que es útil para el análisis estadístico.
- Identificar tendencias y patrones en la rotación de personal.

Los investigadores entrevistaron a empleados actuales de la organización para obtener datos representativos sobre sus experiencias en el ambiente de trabajo.

B. Entrevista semiestructurada

La entrevista semiestructurada es un método cualitativo, donde se exploran a fondo las experiencias, percepciones y opiniones de los participantes. Esto se eligió porque:

- Proporciona la posibilidad de investigar causas profundas de la rotación
- Ofrece una visión de situaciones específicas no capturadas en la encuesta.
- Permite obtener información contextual sobre el liderazgo y el ambiente de trabajo.

Las entrevistas se realizaron con empleados seleccionados y exempleados para identificar factores en la decisión de permanecer o dejar la organización.

7. Instrumentos de recolección de información

Los instrumentos fueron las herramientas a través de las cuales se recopilaron la información.

A. Cuestionario de encuesta

Se diseñó un cuestionario estructurado con **25 preguntas**, organizadas en las siguientes dimensiones:

- Datos generales del empleado.
- Percepción del liderazgo.
- Comunicación organizacional.
- Ambiente de trabajo.
- Intención de permanencia.

Se utilizó una **escala de Likert de 5 niveles** para medir el grado de acuerdo o desacuerdo de los participantes con cada afirmación. El uso de esta escala se justifica porque:

- Nos permite medir percepciones.
- Permite el análisis estadístico.
- Favorece la comparabilidad de los hallazgos.

B. Guía de entrevista

Se diseñará una guía de entrevista semiestructurada con **8 preguntas abiertas**, dirigidas a explorar:

- Experiencias laborales.
- Relación con los supervisores.
- Percepción del clima organizacional.
- Factores de motivación y desmotivación
- Razones para quedarse o irse

Este instrumento permite obtener información detallada y contextualizada, enriqueciendo el análisis cualitativo.

8. Fases de la Investigación

El desarrollo de la investigación se llevará a cabo en las siguientes etapas:

Fase 1: Gestión Institucional

Se realizará el contacto con la empresa para solicitar formalmente la autorización para el desarrollo del estudio y se mostrará la carta de respaldo de la universidad.

Fase 2: Selección de Muestra

Los participantes serán elegidos en conjunto con el área de recursos humanos y cumplirán con los criterios establecidos.

Fase 3: Diseño y Validación de Instrumentos

Se diseñaron y probaron los instrumentos para la recolección de información a través de una prueba piloto para asegurar su claridad y relevancia.

Fase 4: Recolección de Información

Se realizarán encuestas y entrevistas con los participantes seleccionados y se implementará la confidencialidad y el consentimiento informado.

Fase 5: Sistematización de la Información

Los datos recolectados se organizarán en matrices y bases de datos para su posterior análisis.

Fase 6: Análisis de Información

Se realizará el análisis cualitativo y cuantitativo de los datos para identificar tendencias y conexiones entre variables.

Fase 7: Elaboración del Informe Final

Se consolidarán los resultados y se extraerán conclusiones y recomendaciones para la gestión de recursos humanos.

9. Análisis de Información

El análisis de la información se realizará a través de métodos cuantitativos y cualitativos para obtener una comprensión general del fenómeno.

A. Análisis Cuantitativo

Los datos obtenidos a través de las encuestas se analizarán utilizando:

- Estadísticas descriptivas.
- Frecuencias y porcentajes.
- Promedios.
- Representación gráfica.

Esto ayudará a identificar tendencias en las percepciones de los empleados sobre liderazgo, comunicación y ambiente laboral.

B. Análisis Cualitativo

La información recopilada en las entrevistas se analizará en el siguiente proceso:

- Codificación de respuestas
- Identificación de categorías
- Análisis temático

Este proceso nos permite interpretar las experiencias y percepciones de los participantes y añadir perspectivas al estudio.

C. Integración de Resultados

Finalmente, se integraron los resultados cuantitativos y cualitativos para permitirnos:

- Explicar las causas de la rotación.
- Identificar relaciones entre variables
- Hacer conclusiones bien fundamentadas.

En la misma línea, esta investigación se realiza con métodos mixtos y combina aspectos cuantitativos y cualitativos para comprender mejor el fenómeno de la rotación de personal.

Desde el enfoque cuantitativo, se toma en cuenta el número de entradas y salidas de empleados para medir el comportamiento del fenómeno. Desde una perspectiva cualitativa, se enfoca en las percepciones, experiencias y opiniones de los empleados sobre liderazgo, comunicación y el ambiente laboral. El método de investigación es analítico porque proporciona una forma de descomponer el problema en varios elementos como liderazgo, motivación, comunicación y clima organizacional, analizarlos y luego integrarlos en la percepción general del fenómeno. Es una investigación de naturaleza no experimental porque las variables no se manipulan, sino que se observan en su contexto natural en la empresa. Además, el diseño es transversal ya que la información se recoge durante un período específico.

La población de estudio está compuesta por los trabajadores del área operativa de Servilima S.A.S. Se utilizaron la encuesta y la entrevista como métodos de recolección de información, lo que permitió obtener datos cuantitativos y cualitativos para el desarrollo de la investigación. Finalmente, también utilizamos datos cuantitativos y cualitativos como una combinación para obtener una imagen más amplia del problema y llegar a conclusiones más completas.

Aplicación de Metodología

El 9 de junio de 2026, la directora del Proyecto Integrador, Nidia Parra León, llevó a cabo una reunión para presentar y validar las herramientas de recolección de información que se utilizaron para el estudio. Durante esta reunión, se discutieron las preguntas de la encuesta y de la entrevista semiestructurada para garantizar que las preguntas estuvieran alineadas con los objetivos del estudio y permitieran la recolección de información relevante sobre los factores detrás de la rotación de empleados en Servilima S.A.S.

Una vez aprobados los instrumentos, el 10 de junio de 2026, nos pusimos en contacto con el gerente de Servilima S.A.S. para explicar el propósito del estudio y solicitar permiso para aplicar la encuesta y la entrevista a los empleados de la organización. El gerente estuvo dispuesto a apoyar el desarrollo de este estudio y a contactar al personal seleccionado para participar en la investigación.

La aplicación de los instrumentos tuvo lugar el 10 y 11 de junio de 2026. Se llevaron a cabo charlas con los empleados participantes antes del día de la aplicación, explicando los objetivos de la investigación, la importancia de su participación y la forma correcta de completar los instrumentos.

Basándonos en las características de la población del estudio, y en el hecho de que algunos empleados no realizaban fácilmente este tipo de trabajo por sí mismos, tuvimos que proporcionar apoyo continuo durante el proceso de completado. Por esta razón, guiamos a los participantes sobre cómo responder a cada pregunta, resolvimos dudas y dimos las instrucciones necesarias para asegurar la comprensión de los instrumentos, y que esto no afectara las respuestas proporcionadas.

Finalmente, la encuesta y la entrevista fueron diseñadas utilizando Google Forms para recopilar y organizar los datos. El enlace del formulario se compartió con aquellos que aceptaron participar en la investigación para un registro seguro y organizado de las respuestas para su posterior análisis e interpretación.

Tabla 3

	Preguntas	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**	**8**	**9**	**10**	**11**	**12**	**13**	**14**	**15**	**16**	**17**	**18**	**19**	**20**
Liderazgo	Mi supervisor mantiene una comunicación clara durante el desarrollo de las actividades laborales.	4	4	3	4	4	3	4	3	3	4	3	2	3	2	3	2	2	1	2	1
	Siento que mis opiniones o sugerencias son escuchadas.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	1	1	2	1
	Cuando se presenta una dificultad en el trabajo, recibo apoyo por parte de mi supervisor.	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	1	1
	Considero que existe un trato respetuoso entre supervisores y colaboradores.	3	4	3	4	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
	Mi esfuerzo y desempeño laboral son reconocidos.	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1
Comunicación	Cuento con la información necesaria para realizar mis actividades de manera oportuna.	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2

Dentro de la empresa	Considero que la comunicación entre compañeros facilita el trabajo diario.	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2
	Las instrucciones relacionadas con mis funciones son claras.	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
	La información entre áreas se comparte adecuadamente.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	2	1
	Recibo información sobre cambios o novedades relacionadas con mi trabajo.	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	3	2	3	2	2	2	2	1
Ambiente laboral	Me siento cómodo trabajando con mi equipo.	3	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2
	Existe un ambiente de respeto entre compañeros.	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	3	3	2
	Se fomenta el trabajo en equipo.	4	4	3	3	4	4	5	4	4	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
	Me siento satisfecho con el ambiente laboral de la compañía.	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	1
	Considero que el entorno laboral contribuye al buen desempeño de mis funciones.	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
Motivación	Me siento motivado para desarrollar mis funciones.	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	2	1
	Considero que mi trabajo es valorado dentro de la organización.	2	3	2	4	3	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1

y permanencia	Percibo oportunidades de crecimiento laboral.	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	1	1	1	1
	Me siento satisfecho con las condiciones laborales actuales.	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	2	2	2	2	1
	Me gustaría continuar haciendo parte de la empresa.	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	2	2	3	1	1	1	1	1
	He pensado retirarme de la organización.	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	5	4	5	4	5	5	5	5	5
	La relación con los supervisores influye en mi decisión de permanecer.	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
	Las condiciones laborales influyen en la permanencia de los trabajadores.	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5
	Recomendaría la empresa como un buen lugar para trabajar.	3	4	3	3	4	3	4	3	3	3	3	2	2	2	3	2	1	1	1	1
	Considero importante fortalecer estrategias que favorezcan el bienestar	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5

Nota: Respuestas encuesta para analizar los factores de la rotación de personal de la compañía de servilima s.a.s. Fuente: Servilima SAS (2026)

Tabla 4

ENTREVISTA 1		
Fecha		11/06/2026
Cargo		Operario(a) de Aseo y Cafetería
Tiempo en la empresa		2 años
1	Pregunta	¿Cómo describe su experiencia laboral dentro de la empresa?
	Respuesta	Ha sido buena. He aprendido varias cosas y he podido trabajar de manera estable.
2	Pregunta	¿Cómo considera que se da la relación entre supervisores y colaboradores?
	Respuesta	En general es buena. Hay supervisores que están pendientes del trabajo y otros que casi no hablan con uno.
3	Pregunta	¿Qué aspectos considera positivos dentro del ambiente laboral?
	Respuesta	Me gusta que los compañeros se ayudan entre sí cuando hay mucho trabajo.
4	Pregunta	¿Qué situaciones generan dificultades o inconformidad en los trabajadores?
	Respuesta	A veces uno siente que hace bien las cosas y nadie se lo reconoce. También hay momentos en los que la información no llega completa.
5	Pregunta	¿Qué factores cree que motivan a los trabajadores a permanecer en la organización?
	Respuesta	Tener trabajo estable y llevar un sustento para la familia.
6	Pregunta	¿Qué aspectos podrían mejorar dentro de la empresa?
	Respuesta	Que tengan más en cuenta a los trabajadores y que informen mejor los cambios.

7	Pregunta	¿Qué razones considera que influyen en la decisión de retirarse de una organización?
	Respuesta	Cuando la persona siente que no tiene oportunidades o consigue algo mejor.
8	Pregunta	¿Qué recomendaciones propone para mejorar el bienestar de los trabajadores?
	Respuesta	Hacer más actividades para los empleados y reconocer más el trabajo que hacen.
ENTREVISTA 2		
Fecha		11/06/2026
Cargo		Operario(a) de Aseo y Cafetería
Tiempo en la empresa		1 año, 8 meses
1	Pregunta	¿Cómo describe su experiencia laboral dentro de la empresa?
	Respuesta	Mi experiencia ha sido buena hasta el momento.
2	Pregunta	¿Cómo considera que se da la relación entre supervisores y colaboradores?
	Respuesta	La relación con los supervisores es normal. Algunos son más atentos que otros.
3	Pregunta	¿Qué aspectos considera positivos dentro del ambiente laboral?
	Respuesta	El compañerismo es algo bueno porque entre todos nos colaboramos.
4	Pregunta	¿Qué situaciones generan dificultades o inconformidad en los trabajadores?
	Respuesta	Hay personas que se molestan cuando sienten que no los escuchan o cuando cambian cosas sin avisar con tiempo.
5	Pregunta	¿Qué factores cree que motivan a los trabajadores a permanecer en la organización?

	Respuesta	La estabilidad laboral es lo que más motiva a quedarse.
7	Pregunta	¿Qué aspectos podrían mejorar dentro de la empresa?
	Respuesta	Mejorar la comunicación y brindar más oportunidades para aprender cosas nuevas.
8	Pregunta	¿Qué razones considera que influyen en la decisión de retirarse de una organización?
	Respuesta	Muchas personas se van cuando encuentran mejores condiciones de trabajo.
9	Pregunta	¿Qué recomendaciones propone para mejorar el bienestar de los trabajadores?
	Respuesta	Escuchar más a los trabajadores.

Nota: Respuestas Entrevista. Fuente: Servilima SAS (2026)

Análisis de resultados

En este apartado se presentan y analizan los resultados obtenidos a partir de la aplicación de los instrumentos de recolección de información. Para ello, Se aplicará una encuesta a 20 colaboradores utilizando una escala de Likert de cinco puntos (1 = Muy en desacuerdo y 5 = Muy de acuerdo). Los resultados se organizan de acuerdo con los aspectos evaluados en la investigación, con el propósito de identificar los factores que pueden influir en la rotación del personal en Servilima S.A.S. Posteriormente, estos hallazgos se contrastan con la información obtenida en las entrevistas y con los referentes teóricos desarrollados en el marco referencial.

Liderazgo

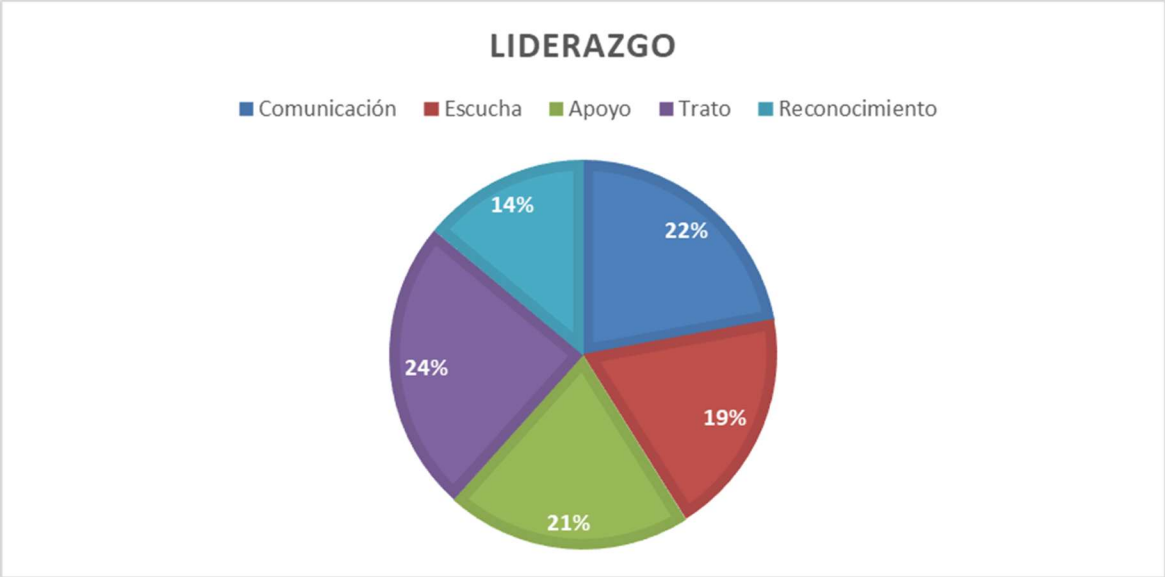
Los resultados obtenidos en esta dimensión muestran que la percepción de los colaboradores sobre el liderazgo de los supervisores no es completamente uniforme. El reconocimiento al esfuerzo fue el aspecto con menor valoración dentro de esta dimensión. Los resultados muestran que varios colaboradores consideran que su trabajo y dedicación no reciben el reconocimiento esperado. La ausencia de retroalimentación positiva o de acciones que valoren el desempeño puede afectar la motivación y disminuir el compromiso de los trabajadores con la organización.

En términos generales, el análisis de la encuesta y de las entrevistas permite concluir que el liderazgo representa un factor que influye en la experiencia laboral de los colaboradores y puede estar relacionado con la permanencia del personal en Servilima S.A.S. Si bien el respeto entre supervisores y trabajadores constituye una fortaleza, es importante continuar fortaleciendo la comunicación, promover una mayor participación de los colaboradores, brindar un acompañamiento más constante y reconocer el desempeño del personal, con el propósito de

favorecer un ambiente de trabajo positivo y contribuir a la disminución de la rotación del talento humano.

Por otra parte, si bien la mayor parte de los resultados fueron positivos, también se identificaron respuestas no tan agradables, lo que señala que la forma de dirigir cambia de acuerdo a cada supervisor, área o gerencia. Finalmente; el trato cordial y el respeto son aspectos en los que destacaron a los supervisores.

Figura 1



Fuente: Servilima SAS (2026)

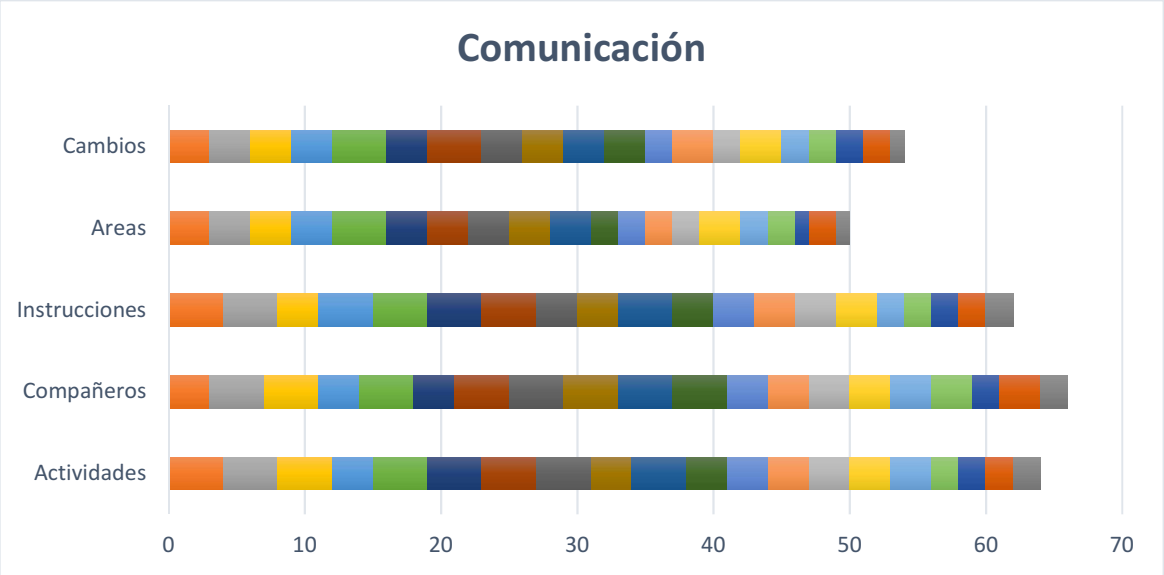
Comunicación

Los resultados obtenidos en esta dimensión muestran que, en términos generales, los colaboradores tienen una percepción favorable sobre la comunicación dentro de la organización. La mayoría de las respuestas se concentró en las valoraciones de 3 y 4, lo que indica que los trabajadores consideran que cuentan con la información necesaria para desarrollar sus actividades de manera adecuada.

Las respuestas fueron más variadas y aparecieron valoraciones bajas, lo que permite identificar dificultades en el flujo de la información entre los distintos procesos. Cuando la comunicación entre áreas no es efectiva pueden presentarse retrasos, duplicidad de funciones y dificultades para coordinar las actividades, afectando el desempeño organizacional.

Una situación similar se observa en la comunicación de los cambios o novedades que se presentan dentro de la empresa.

Figura 2



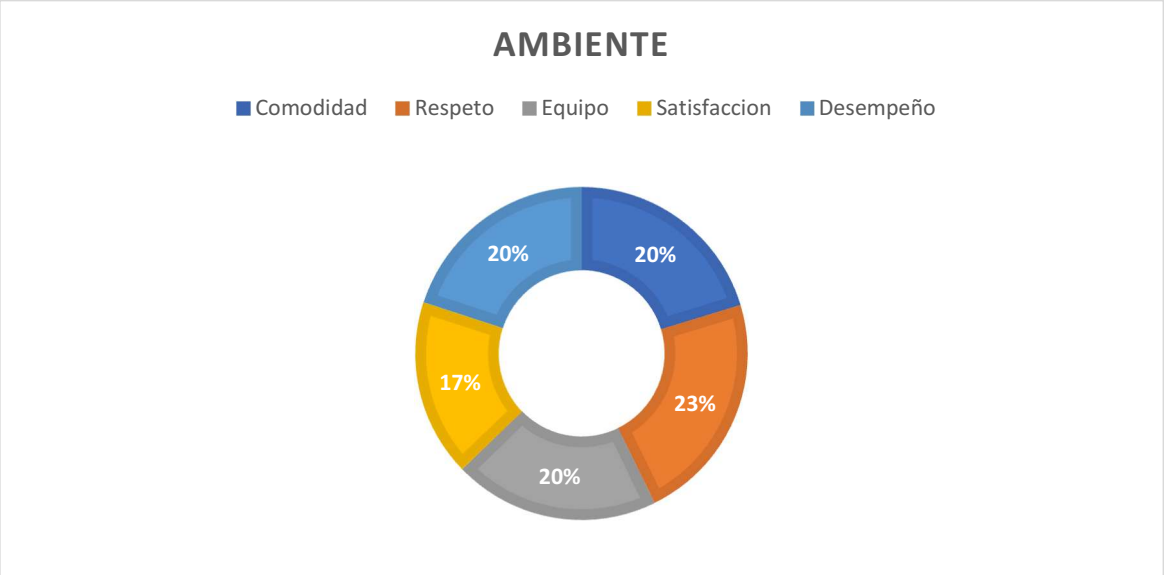
Fuente: Servilima SAS (2026)

Ambiente laboral

Los resultados obtenidos en esta dimensión muestran que el ambiente laboral es uno de los aspectos mejor valorados por los colaboradores de Servilima S.A.S. La mayoría de las respuestas se concentró en las valoraciones de 4 y 5, lo que refleja una percepción positiva sobre las condiciones en las que desarrollan sus actividades y las relaciones que mantienen con sus compañeros de trabajo.

En conjunto, el análisis de la encuesta y de las entrevistas permite concluir que el ambiente laboral representa una de las principales fortalezas de Servilima S.A.S. Las relaciones basadas en el respeto, la cooperación y el trabajo en equipo favorecen el bienestar de los colaboradores y pueden contribuir a su permanencia en la organización. No obstante, es recomendable continuar desarrollando acciones que permitan mantener estas condiciones positivas y atender las diferencias de percepción identificadas en algunos grupos de trabajo.

Figura 3



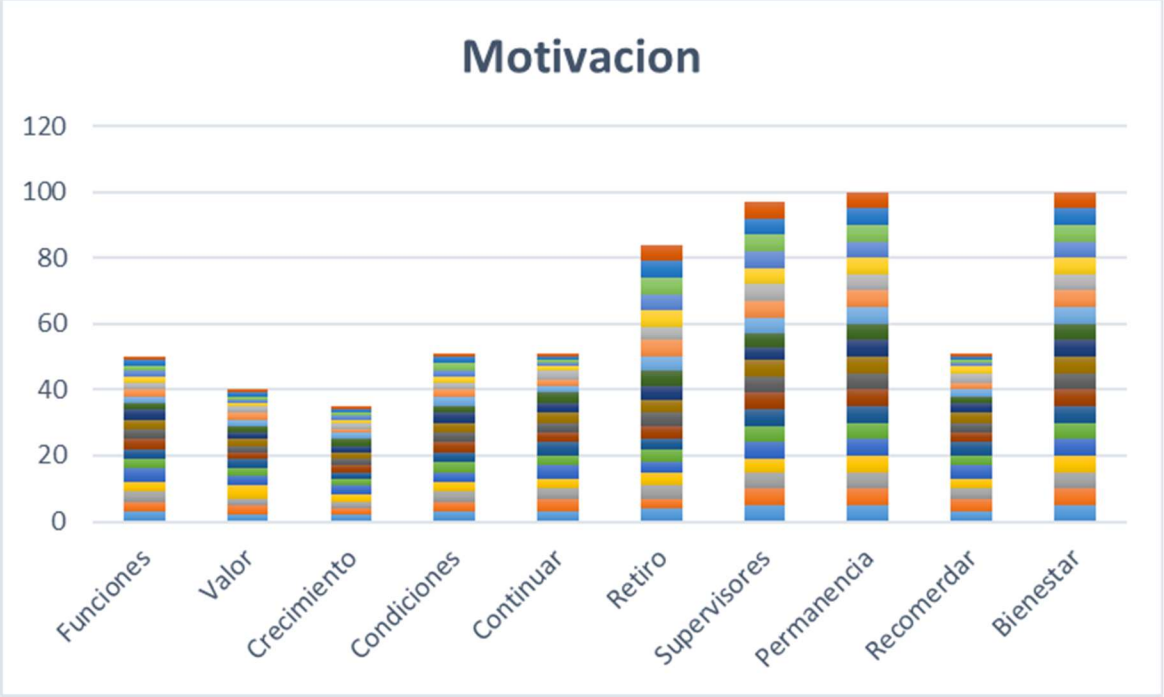
Fuente: Servilima SAS (2026)

Motivación

Los resultados obtenidos en esta dimensión permiten identificar que la motivación constituye uno de los aspectos con mayores oportunidades de mejora dentro de la organización. Los testimonios respaldan la información obtenida mediante la encuesta y permiten comprender con mayor profundidad las razones que influyen en la motivación y en la intención de permanencia del personal.

En conjunto, el análisis de la encuesta y de las entrevistas permite concluir que la motivación constituye uno de los factores con mayor influencia en la permanencia de los colaboradores de Servilima S.A.S. Fortalecer el reconocimiento al desempeño, generar oportunidades de crecimiento y promover estrategias orientadas al bienestar laboral puede contribuir a incrementar el compromiso de los trabajadores y disminuir la rotación de personal.

Figura 4



Fuente: Servilima SAS (2026)

Permanencia y rotación de personal

Los resultados en esta dimensión nos ayudarán a entender qué factores son importantes cuando los empleados deciden si quedarse en la empresa o buscar un nuevo trabajo. En este sentido, las respuestas muestran que la retención de empleados está relacionada con las condiciones de trabajo, el liderazgo, el bienestar y las oportunidades de desarrollo. Los empleados dijeron que se sienten como en casa en el trabajo y que existen relaciones basadas en

el respeto y la convivencia. Los resultados indican que el ambiente laboral fomenta una orientación hacia las actividades diarias de trabajo y contribuye al bienestar de los empleados, así como a la construcción del compromiso que tenemos con la organización. El respeto por los colegas es el aspecto más valorado en esta dimensión. Las personas dicen que se sienten bien con sus relaciones interpersonales y están dispuestas a compartir sus opiniones y apoyarse mutuamente para trabajar hacia el objetivo de una manera que sea respetuosa con el entorno laboral y de una manera que genere confianza. El trabajo en equipo también es una fortaleza de la organización según los resultados. Hay una actitud muy positiva hacia la cooperación de los diferentes miembros del equipo en todas las respuestas. La satisfacción con el ambiente laboral también es bien recibida.

La satisfacción con el ambiente laboral también obtuvo resultados favorables. La mayoría de los colaboradores expresó sentirse a gusto con el clima organizacional; sin embargo, algunas respuestas menos favorables indican que la experiencia puede variar según el área de trabajo o las condiciones particulares de cada equipo. Contar con un ambiente seguro y organizado contribuye tanto al cumplimiento de las tareas como al bienestar de los colaboradores.

La información obtenida durante las entrevistas coincide con los resultados de la encuesta. De manera general, los colaboradores manifestaron sentirse cómodos con el ambiente laboral y resaltaron el respeto y la colaboración entre compañeros como aspectos positivos de la organización. Los testimonios respaldan estos resultados y permiten comprender que un ambiente laboral favorable fortalece el sentido de pertenencia y facilita el trabajo en equipo.

Los testimonios complementan estos hallazgos y permiten comprender con mayor profundidad los factores que influyen en la permanencia del personal.

En conjunto, el análisis de la encuesta y de las entrevistas permite concluir que la permanencia de los colaboradores en Servilima S.A.S. depende de la interacción de diversos factores organizacionales. Fortalecer las condiciones laborales, consolidar un liderazgo cercano, ampliar las oportunidades de desarrollo y mantener estrategias de bienestar permitirá incrementar el compromiso de los trabajadores y contribuir a la disminución de la rotación de personal, objetivo central de la presente investigación.

Discusión

A partir de las respuestas obtenidas de las entrevistas semiestructuradas indican que la retención de empleados en Servilima S.A.S. no depende de una sola cosa, sino de la interacción de todo: liderazgo, comunicación, reconocimiento, oportunidades de desarrollo y felicidad en el lugar de trabajo. Ambos encuestados estaban satisfechos con el ambiente laboral en la organización, así como con la estabilidad laboral que tenían, pero señalaron que, si no se cuida a tiempo, podrían irse.

Las observaciones de los participantes sobre la relación entre supervisores y empleados revelaron que, aunque se considera buena o no tan buena, la forma diferente en que cada supervisor aborda la relación es significativa. Algunos supervisores siempre son solidarios, mientras que otros solo tienen una comunicación mínima con los miembros de su equipo. Esto nos ayuda a ver que la percepción del liderazgo no solo se trata de la posición del supervisor, sino también de cómo interactúan con sus empleados.

Estos resultados están en línea con el razonamiento de Chiavenato (2020) de que la gestión del talento humano requiere líderes que puedan liderar, guiar y generar confianza con sus empleados. El supervisor es uno de los vínculos clave entre la organización y el trabajador, por

lo que la calidad de esa relación está muy relacionada con la motivación, el compromiso y la retención. Cuando el liderazgo se caracteriza por cercanía, apoyo y orientación constante, los trabajadores tienen un buen sentido de pertenencia y estarán más comprometidos con la organización.

Desde la perspectiva de los investigadores, las respuestas de los participantes nos permiten ampliar esta propuesta subrayando que en empresas de servicios como Servilima S.A.S., el liderazgo cotidiano tiene un impacto mucho mayor de lo que comúnmente se reconoce en la literatura. Debido a que los operadores realizan gran parte de su trabajo fuera de la sede administrativa y están en contacto constante con sus supervisores inmediatos, la percepción que construyen sobre la organización depende en gran medida del apoyo de estos líderes. No se trata solo de mejorar las habilidades técnicas de los supervisores, sino también de desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación, la escucha activa, la empatía y el reconocimiento del desempeño, que pueden ser efectivas para reducir la rotación de personal.

Otro aspecto que fue consistente entre las entrevistas fue la camaradería como un factor positivo en el ambiente laboral. Ambos participantes expresaron que los trabajadores colaboran cuando las cargas de trabajo aumentan y que trabajar juntos les ayuda a completar sus tareas. Esto muestra que las relaciones interpersonales son un factor protector frente a los desafíos laborales diarios.

Según la teoría de las necesidades de Maslow (1943), sabemos que las personas quieren satisfacer necesidades sociales relacionadas con la pertenencia, la aceptación y las relaciones con los demás. Para las organizaciones, estas necesidades se reflejan en la posibilidad de trabajar en entornos en los que existan cooperación, respeto y apoyo mutuo. Cuando se satisfacen estas

necesidades, el compromiso de los trabajadores aumenta y su retención en la organización se fortalece.

Sin embargo, los investigadores creen que la camaradería no es suficiente para asegurar que el talento humano se retenga. Las respuestas que encontraron muestran que las buenas relaciones entre colegas pueden verse afectadas cuando hay una falta de comunicación en la organización y cuando los trabajadores sienten que sus opiniones no son escuchadas. Este hallazgo apoya la teoría de Maslow y muestra que la satisfacción de las necesidades sociales depende no solo de las relaciones entre colegas, sino también de la calidad de la interacción entre empleados, supervisores y la organización. Fortalecer el trabajo en equipo sin mejorar los procesos de comunicación podría limitar el impacto de las estrategias destinadas a reducir la rotación de personal.

En cuanto a las condiciones que causan insatisfacción, ambos participantes admitieron que no se les reconoce por lo que hacen y que hay deficiencias en la comunicación interna. Algunas decisiones se toman sin que los trabajadores sean debidamente informados, según afirmaron ambos participantes.

Notablemente, la teoría de los dos factores de Herzberg (1959) establece que las políticas organizacionales, la supervisión y las condiciones de trabajo previenen la insatisfacción. Pero el compromiso genuino se refuerza con el reconocimiento, el logro, la responsabilidad y las oportunidades de crecimiento, según el autor. Un empleado puede sentirse contento con su salario o seguridad laboral y aun así sentirse no apreciado y desmotivado cuando percibe que su esfuerzo pasa desapercibido o cuando no hay una comunicación clara con sus gerentes.

Esta es una de las principales contribuciones de la presente investigación. Típicamente, en las empresas del sector servicios, la retención de empleados se asocia principalmente con la

estabilidad laboral y la remuneración económica. Pero las respuestas de los participantes sugieren que el reconocimiento diario puede ser tan importante como el salario para retener a los empleados. Esto da una imagen más completa de la rotación en las empresas operativas y muestra que pequeñas acciones de reconocimiento, retroalimentación positiva y comunicación oportuna pueden impactar significativamente en la satisfacción laboral sin requerir grandes inversiones económicas.

La estabilidad laboral fue citada por ambos participantes como la razón principal para ayudar a los trabajadores a permanecer en la empresa. Uno vinculó esta estabilidad con la capacidad de asegurar el sustento de su familia, mientras que el otro destacó la seguridad de mantener su empleo.

Estas respuestas se basan en la teoría de Maslow (1943), que argumenta que las necesidades de seguridad son uno de los niveles fundamentales de la motivación humana. Un trabajo estable permite a las personas satisfacer necesidades básicas relacionadas con la protección económica y el bienestar familiar, por lo que la estabilidad laboral es importante en la decisión de permanecer en una organización. Sin embargo, los investigadores también señalan un aspecto que merece ser destacado. La estabilidad laboral sigue siendo un factor importante para los colaboradores entrevistados, pero ambos también enfatizaron la necesidad de más oportunidades de aprendizaje, reconocimiento e involucramiento. Esto significa que una vez que se cumple con la seguridad, el reconocimiento es importante y necesitamos construir programas de desarrollo profesional. Las organizaciones que solo se concentran en la estabilidad laboral tendrán dificultades para mantener el talento humano a largo plazo si no combinan este enfoque con programas de capacitación y reconocimiento.

Otro elemento importante es por qué los participantes dejan una organización. Las respuestas muestran que la falta de oportunidades de crecimiento y mejores condiciones laborales son las razones para dejar la empresa. Estas informaciones demuestran que la rotación no solo es resultado de malas experiencias en la organización, sino también de la búsqueda de mejores expectativas de desarrollo personal y profesional.

En este punto, Chiavenato (2020) argumenta que las organizaciones que promueven procesos permanentes de capacitación, desarrollo y crecimiento profesional mejoran el compromiso organizacional y aumentan la retención de colaboradores. Herzberg (1959) también señala que las oportunidades de desarrollo son uno de los principales factores motivacionales para las personas.

Las respuestas de este estudio nos ayudan a refrescar el conocimiento sobre la gestión del talento humano en empresas de servicios operativos. Tradicionalmente, tales organizaciones se enfocan en mantener el negocio en funcionamiento con contrataciones permanentes. Sin embargo, las valoraciones mostraron que una estrategia de retención es beneficiosa para la organización, mientras que una estrategia que solo reemplace a los trabajadores que dejan la empresa no lo es. Aprender sobre el talento humano no solo reduce la tasa de rotación, sino que también promueve la retención del conocimiento, da un sentido de pertenencia y mejora la calidad del producto.

Las recomendaciones de ambos participantes están alineadas entre sí: promover el bienestar en el lugar de trabajo a través de un mayor reconocimiento, espacios de integración, actividades orientadas a la colaboración y los mecanismos adecuados para escuchar y atender las opiniones de las personas. Estas respuestas indican que los trabajadores están dispuestos a

participar en el desarrollo de un mejor lugar de trabajo y que sienten que la organización puede aumentar el bienestar a través de pequeñas cosas que los hacen sentir bien con su trabajo.

Con base en estos hallazgos, los investigadores argumentan que la reducción de la rotación de personal en Servilima S.A.S. requiere una perspectiva holística sobre la gestión del talento humano. La información recopilada nos ayuda a saber que la estabilidad laboral es clave para la retención de colaboradores, pero no es el único factor que afecta esta decisión. Un liderazgo fuerte, una buena comunicación, el reconocimiento permanente, las oportunidades de aprendizaje y el bienestar en el lugar de trabajo son cosas que se integran entre sí y si describimos y gestionamos bien de manera sistemática, podremos mantener el talento humano.

En este sentido, esta investigación contribuye al análisis de Chiavenato, Maslow y Herzberg de que, en las empresas de servicios con personal operativo, la retención de colaboradores depende de la experiencia general que tienen en su relación con la organización. Más allá de las recompensas económicas, los trabajadores buscan lo que sienten que valen, verse escuchados, sentirse vistos, involucrarse y participar en decisiones que afectan su trabajo. Este hallazgo motiva a las empresas del sector a adaptar sus prácticas de gestión humana hacia modelos de liderazgo participativos y centrados en las personas, y no solo ayudan a reducir las tasas de rotación, sino que también mejoran el compromiso organizacional y la calidad del servicio.

Conclusiones

Para este proyecto, hemos demostrado que la rotación del personal operativo en Servilima S.A.S. es una combinación de varios factores y no una causa única. Basándonos en la información recopilada de los empleados y el análisis realizado, sabemos que el liderazgo de los supervisores, la comunicación, el reconocimiento del desempeño, las oportunidades de crecimiento y el ambiente laboral tienen un efecto directo en la retención de los trabajadores dentro de la organización. Esto nos permitió responder a la pregunta de investigación y podemos ver que una mejor gestión del personal es la clave para reducir la rotación.

El objetivo general establecido al inicio de la investigación se logró en el sentido de que pudimos explorar los factores relacionados con la gestión del personal por parte de los supervisores y cómo estos influyen en la retención de los empleados. Más allá de solo identificar las causas de la rotación, el proyecto nos ayudó a darnos cuenta del impacto que tiene el supervisor en la experiencia del personal operativo en cuanto a su rol de liderar, guiar y apoyar a los equipos, lo cual tiene un impacto en la motivación, el compromiso y el sentido de pertenencia a la empresa.

La metodología utilizada en el desarrollo del proyecto proporcionó una imagen muy completa del problema. La combinación de herramientas cuantitativas y cualitativas nos permitió no solo entender la percepción de un gran número de empleados, sino también comprender por qué lo habían hecho. Este nivel de información se integró para desarrollar el análisis y tomar decisiones basadas en la realidad de la organización, lo que a su vez ayudó a que los hallazgos de la investigación fueran más confiables.

Una de las principales contribuciones de este trabajo es proporcionar a Servilima S.A.S. información que puede ser utilizada para tomar decisiones en la gestión del talento humano. Los resultados pueden ayudar a identificar las oportunidades de mejora en las habilidades de liderazgo de los supervisores, en cómo mejorar los procesos de comunicación entre los niveles de la organización, y en cómo proporcionar reconocimiento, desarrollo y un ambiente feliz para los empleados. Estas acciones pueden disminuir la rotación y asegurar la estabilidad de los empleados operativos.

Como equipo de trabajo, este proyecto también fue una oportunidad para aplicar nuestros conocimientos adquiridos en nuestra especialización a una situación real en una organización. El proceso de recolección, análisis e interpretación de datos no solo arrojó una visión sobre la dinámica de la rotación de personal, sino que también solidificó la necesidad de que las organizaciones escuchen información objetiva y comprendan las necesidades de los propios empleados. Creemos que este estudio es un punto de partida para futuras investigaciones y para estrategias que mejoren la gestión del talento humano en Servilima S.A.S.

Recomendaciones

Finalmente; en base a los datos obtenidos del presente proyecto, se proponen unas acciones estratégicas encaminadas a reducir drásticamente la rotación del personal y mantener el mayor tiempo el talento humano; las mismas alineadas con los resultados y el marco teórico de la investigación.

Gestión del bienestar integral y salud psicosocial: Es fundamental, implementar iniciativas que cubran la mayoría de dimensiones de los colaboradores. Establecer políticas de equilibrio entre su vida familiar y laboral, el vigilar constantemente el riesgo psicosocial y acompañamiento psicológico a los trabajadores. Mitigar el desgaste emocional y aumentar la satisfacción es esencial para contrarrestar la desmotivación y asegurar la fidelización de los equipos.

Monitoreo analítico de la rotación y el clima laboral: Resulta indispensable establecer un cuadro de mando con indicadores de gestión que evalúen periódicamente el clima, la satisfacción y las tasas de rotación. El análisis cualitativo de las encuestas internas y las entrevistas de retiro permitirá a la alta dirección tomar decisiones proactivas y preventivas.

Desarrollo estratégico del liderazgo supervisor: Se sugiere, continuar con los programas de capacitación de resolución de conflictos, Liderazgo, inteligencia emocional y comunicación asertiva. Se identifica que gerencias poco participativas y distantes repercuten en la renuncia de los colaboradores. Empoderar las habilidades blandas en los lideres aumentara la estabilidad y permanencia de los trabajadores.

Sistema integral de reconocimiento y motivación: Finalmente, implementar una alternativa para incentivar a los colaboradores (más allá de la retribución económica), así mismo plan carrera y reconocimientos. Los datos demuestran y confirman que, si el personal identifica proyección de crecimiento dentro de la compañía y que su esfuerzo es valorado, esto disminuye la intención de retiro y afianza su sentido de pertenencia.

Referencias

- Hernández, L. (2024). Cómo calcular la rotación de personal [Fórmula del índice de rotación + Plantilla]. Nailted.com; Nailted Blog. https://nailted.com/blog/es/como-calcular-la-rotacion-de-personal-turnover/
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del Talento Humano. McGraw-Hill
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.
- (S/f). Edu.pe. Recuperado el 4 de abril de 2026, de https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf
- Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano. McGraw-Hill.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). Pearson.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2022). Organizational behavior (19th ed.). Pearson.
- Armstrong, M. (2020). Armstrong's handbook of human resource management practice. Kogan Page.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2020). Guía de gestión del talento humano. https://www.funcionpublica.gov.co
- DANE. (2023). Mercado laboral en Colombia. https://www.dane.gov.co
- Ministerio del Trabajo. (2022). Condiciones laborales en Colombia. https://www.mintrabajo.gov.co
- Maslow, A. H. (1991). Motivation and personality. Harper & Row.

- Herzberg, F. (1968). One more time: How do you motivate employees? Harvard Business Review.
- McGregor, D. (1960). The human side of enterprise. McGraw-Hill.

Anexos

ENCUESTA PARA ANALIZAR LOS FACTORES DE LA ROTACION DE PERSONAL DE LA COMPAÑÍA DE SERVILIMA S.A.S.

La presente encuesta tiene como objetivo analizar los factores que influyen en la rotación del personal en la empresa Servilima S.A.S., en Bogotá D.C., durante el año 2025. Lo invitamos a colaborarnos con la solución del presente instrumento, seleccionando la afirmación que más se aproxime con su experiencia dentro de la organización; las respuestas van a ser tratadas de manera confidencial, anónima y con fines académicos.

Los siguientes ítems serán evaluados, de acuerdo a la siguiente escala de valoración.

1 Totalmente en desacuerdo	**2** En desacuerdo	**3** Ni de acuerdo ni en desacuerdo	**4** De acuerdo	**5** Totalmente de acuerdo

Liderazgo	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
1. Mi supervisor mantiene una comunicación clara durante el desarrollo de las actividades laborales.					
2. Siento que mis opiniones o sugerencias son escuchadas.					
3. Cuando se presenta una dificultad en el trabajo, recibo apoyo por parte de mi supervisor.					
4. Considero que existe un trato respetuoso entre supervisores y colaboradores.					

5. Mi esfuerzo y desempeño laboral son reconocidos.					

Comunicación dentro de la empresa	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
6. Cuento con la información necesaria para realizar mis actividades de manera oportuna.					
7. Considero que la comunicación entre compañeros facilita el trabajo diario.					
8. Las instrucciones relacionadas con mis funciones son claras.					
9. La información entre áreas se comparte adecuadamente.					
10. Recibo información sobre cambios o novedades relacionadas con mi trabajo.					

Ambiente laboral	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
11. Me siento cómodo trabajando con mi equipo.					
12. Existe un ambiente de respeto entre compañeros.					
13. Se fomenta el trabajo en equipo.					
14. Me siento satisfecho con el ambiente laboral de la compañía.					
15. Considero que el entorno laboral contribuye al buen desempeño de mis funciones.					

Motivación y permanencia	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**
16. Me siento motivado para desarrollar mis funciones.					
17. Considero que mi trabajo es valorado dentro de la organización.					
18.Percibo oportunidades de crecimiento laboral.					
19.Me siento satisfecho con las condiciones laborales actuales.					
20.Me gustaría continuar haciendo parte de la empresa.					

21.He pensado retirarme de la organización.					
22.La relación con los supervisores influye en mi decisión de permanecer.					
23.Las condiciones laborales influyen en la permanencia de los trabajadores.					
24.Recomendaría a la empresa como un buen lugar para trabajar.					
25.Considero importante fortalecer estrategias que favorezcan el bienestar					

GUÍA DE ENTREVISTA

Conocer experiencias y opiniones de los colaboradores acerca de factores que pueden influir en la permanencia o retiro de los trabajadores.

Datos: _____

Fecha: _____

Cargo: _____

Tiempo en la empresa: _____

1. ¿Cómo describe su experiencia laboral dentro de la empresa?
2. ¿Cómo considera que se da la relación entre supervisores y colaboradores?
3. ¿Qué aspectos considera positivos dentro del ambiente laboral?
4. ¿Qué situaciones generan dificultades o inconformidad en los trabajadores?
5. ¿Qué factores cree que motivan a los trabajadores a permanecer en la organización?
6. ¿Qué aspectos podrían mejorar dentro de la empresa?
7. ¿Qué razones considera que influyen en la decisión de retirarse de una organización?
8. ¿Qué recomendaciones propone con el fin para mejorar el bienestar de los trabajadores?