Factores que inciden en el alto nivel de rotación en cargos operativos de selección en la compañía Servicios Temporales Adecco Colombia en el periodo 2025

Martha Isabel Castro Briñez

Yenny Lorena Clavijo Neira

Nicol Estefania Gómez León

Universitaria Agustiniana – Uniagustiniana

Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2025

Factores que inciden en el alto nivel de rotación en cargos operativos de selección en la compañía Servicios Temporales Adecco Colombia en el periodo 2025

Martha Isabel Castro Briñez

Yenny Lorena Clavijo Neira

Nicol Estefania Gómez León

Tutor:
Liz Katherine Ariza Matamoros

Trabajo para optar al título de

Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana – Uniagustiniana

Facultad Ciencias Económicas y Administrativas

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C.

2025

Tabla de contenido

1 Planteamiento del Problema 10

1.1 Problema de investigación. 12

1.2 Pregunta problema. 14

2 Justificación 15

3 Objetivos 17

3.1 Objetivo General 17

3.2 Objetivos Específicos 17

4 Marco Referencial 18

4.1 Marco Teórico 18

4.2 Marco conceptual 20
4.2.1 Rotación de Personal Interna. 20
4.2.2 Rotación de Personal Externa. 21
4.2.3 Rotación Laboral Voluntaria. 21
4.2.4 Rotación Voluntaria Inevitable. 22
4.2.5 Rotación involuntaria. 22
4.2.6 Factores Personales. 24
4.2.7 Ambiente Externo. 24
4.2.8 Interrelación de Factores y Tipos de Rotación. 24

4.3 Marco legal 33
4.3.1 Leyes que regulan. 34
4.3.2Decreto 1377 de 2013 – Reglamentación de la Ley de Habeas Data. 34
4.3.3 Ley 1581 del 2012 - Ley de Habeas Data – Protección de Datos Personales (del empleado). 34
4.3.4 Ley 141 de 1961 35

5 Metodología 36

5.1 Enfoque 36

5.2 Alcance 36

5.3 Diseño metodológico 37
5.4 Tipo de investigación 37
5.5 Población 37
5.6 Muestra 38
5.7 Técnicas de recolección de datos 39
5.8 Aplicación metodológica 42
6 Análisis de resultados 47
6.1 Discusión 50
6.2 Propuesta 65
6.2.1 Implementación de estrategias. 65
6.2.2Estructura de perfil. 67
6.2.3Servicios generales. 67
6.2.4Auxiliar general de cocina. 67
6.2.5 Pruebas psicométricas. 68
6.2.6 Acompañamiento en el proceso de contratación e inducción. 68
6.2.7 Personal de apoyo. 69
6.2.8 Promoción de pausas activas. 69
7 Conclusiones 74
8 Recomendaciones 76
9 Referencias 77
10 Anexos 82

Lista de tablas

Tabla 1 50
Tabla 2 50
Tabla 3 51
Tabla 4 52
Tabla 5 52
Tabla 6 53
Tabla 7 54
Tabla 8 54
Tabla 9 55
Tabla 10 56
Tabla 11 56
Tabla 12 56
Tabla 13 59
Tabla 14 59
Tabla 15 61
Tabla 16 61

Lista de Figuras

Figura 1 38
Figura 2 42
Figura 3 43
Figura 4 44
Figura 5 45

Resumen

Esta investigación explora información de referencia frente al índice de rotación en la empresa Adecco en los cargos auxiliar de servicios generales y auxiliares de alimentación; siendo el mes de julio del año 2025 el que marco tendencia en los porcentajes de rotación, llegando al 90% e impactando el número de colaboradores vinculados en la organización, se logra denotar que desde este mes se reduce notoriamente el número de empleados y los contratos cada vez son menores frente a la cantidad de renuncias por mes; por tanto, se busca un grupo focal de empleados que presentaron su renuncia en este mes para realizar entrevistas de retiro con el fin de establecer los motivos principales y así orientar el plan de acción.

Palabras clave: Talento humano, rotación laboral, clima laboral, onboarding, proceso de selección.

Abstract

This research explores reference information regarding the turnover rate at Adecco in the positions of General Services Assistant and Food Service Assistant. July 2025 marked a trend in turnover rates, reaching 90% and impacting the number of employees linked to the organization. It can be noted that since this month, the number of employees has decreased significantly and contracts are becoming fewer and fewer compared to the number of resignations per month. Therefore, a focus group of employees who resigned this month is being sought to conduct exit interviews in order to establish the main reasons and thus guide the action plan.

Key words: Human talent, job rotation, work environment, onboarding, selection process.

Perfil Integrantes

Martha Isabel Castro Briñez

Psicóloga con enfoque Social - Comunitario, con siete (7) años de experiencia en intervención psicosocial, ha trabajado con entidades como Comisaria de Familia, ICBF, enfocada en procesos de atención a la primera infancia e intervención familiar. Dentro de su experiencia cuenta con intervención psicológica dirigida a la población privada de la libertad con el Instituto Nacional Penitenciario y Carcelario INPEC, actualmente, se desempeña como Psicóloga en un hogar de reposo para adulto mayor, brindando atención integral y acompañamiento emocional.

Yenny Lorena Clavijo Neira

Psicóloga con enfoque clínico y social - comunitario, con conocimientos y experiencia en investigación criminal, entrevista forense a Niños, Niñas y Adolescentes (NNA) víctimas de delitos contra la integridad y formación sexual, así como en diseño y aplicación de proyectos en diferentes áreas. Investigadora del Cuerpo Técnico de Investigación CTI, con dieciocho (18) años de experiencia en ejecución de actividades de Policía Judicial en la investigación de delitos contra la integridad y formación sexual, homicidios, violencia intrafamiliar, hurtos, tráfico y porte de estupefacientes, porte ilegal de armas, lesiones personales, entre otros.

Nicol Estefani Gómez León

Psicóloga con enfoque Organizacional, con cuatros (4) años de experiencia en levantamiento y construcción de perfiles laborales, atracción de personal, entrevistas por competencias, aplicación de pruebas psicométricas, selección de candidatos, capacitación y desarrollo laboral.

1 Planteamiento del Problema

La Compañía Adecco es una multinacional de servicios temporales, la cual se caracteriza por ser dinámica y dispuesta a enfrentar los retos del mercado y las oportunidades que se presentan para beneficio de los clientes y empleados por medio del servicio de selección y contratación de lo que cargos que denotan mayor rotación en la ciudad de Bogotá; en la actualidad Adecco se encuentra dedicado a brindar servicios de recursos humanos a diferentes compañías, abarcando procesos de selección y contratación.

Los cargos con mayor índice de rotación, se denomina Servicios Generales y Auxiliar de Alimentación, su población se centra en la ciudad de Bogotá; estos cargos corresponden a un perfil básico, se visibiliza qué, en la mayoría de las ocasiones los candidatos no han culminado su educación secundaria, y acceden a las ofertas, puesto que, dentro de las condiciones uno de los requisitos es tener conocimientos lectoescritores. Para ahondar en los requisitos, se especifica en detalle las ofertas en el área junto a la disponibilidad de cumplir los turnos rotativos de domingo a domingo, mañana, tarde y noche.

No obstante, durante los dos últimos años, los niveles de rotación de personal se han incrementado, posiblemente por la incidencia de diferentes factores; entre estos que no se ofrecen actividades de bienestar para los colaboradores, no hay una debida inducción al puesto de trabajo y al área en específico, no se ofrecen capacitaciones que permitan la actualización y el crecimiento personal y laboral dentro de la compañía, de igual manera no se implementan estrategias para tener una carga laboral equitativa, ni planes que permitan motivar al personal y retenerlo, también se resalta el proceso de conexión con los nuevos talentos desde el momento de su atracción para lograr que el candidato conecte con la cultura organizacional y su desempeño sea óptimo.

La rotación de personal es, tal como menciona Chiavenato, (2000), “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan a la organización y las que salen de ella”. (p. 188), es decir, el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Son estos los factores que se consideraron relevantes al optar por la rotación de personal como eje del presente proyecto.

En diálogos con la compañía, se propone establecer una estrategia que le permita reducir el índice de rotación temprana, ya que, esto afecta directamente la calidad del servicio que se brinda; por tanto, se considera viable el proyecto de investigación. Con base en la viabilidad del proyecto, se concreta que, la rotación de personal dentro de la empresa está afectando directamente al servicio que ésta brinda, dado que, como se mencionó Adecco brinda servicios estratégicos a diferentes empresas; en el caso del cargo de Servicios Generales al no tener el personal completo, implica un mal servicio, o en el cargo de Auxiliar de Alimentación se puede presentar que, la preparación de alimentos que no estén listos en el horario establecido.

Adicionalmente, se refleja que, la carga laboral se duplica a los colaboradores actuales, puesto que, por el tipo de negociación entre las partes se debe cumplir con cada servicio a cabalidad o esto puede llegar a acarrear multas a Adecco.

Actualmente se realiza una encuesta de retiro, que permite parametrizar cual es el factor top de renuncia frente a los colaboradores, en donde se logra establecer, que la mayoría corresponde al clima laboral, confusión en las funciones laborales, trato inadecuado por parte de los jefes o mejores oportunidades laborales.

Como se menciona anteriormente, Adecco les brinda este servicio a distintas compañías por tanto el campo de labor para las vacantes de servicios generales puede ser amplio, ya que, se

cuenta con servicios en hospitales, oficinas, colegios, plantas de producción, etc. Y dependiendo del sector es importante que el candidato cuente con experiencia acorde a la unidad en la que va a desempeñarse; mientras que para el cargo de alimentación si se cuenta con un solo campo de experiencia y corresponde a los casinos de alimentación o a las cocinas industriales en donde se manejan alrededor de 200 o 300 servicios por bloque (desayuno, almuerzo o cena).

Pandapé – Computrabajo, las redes sociales, ferias de empleabilidad, aliados estratégicos como cajas de compensación y otros son los principales canales de búsqueda de empleo, mediante el cual se hace la selección del personal operativo.

1.1 Problema de investigación.

Durante el periodo 2025, la compañía Adecco Colombia ha enfrentado un incremento significativo en los índices de rotación del personal operativo, particularmente en las áreas relacionadas con los procesos de selección y contratación. Este fenómeno no solo refleja una pérdida constante de talento humano, sino que también genera impactos negativos en los costos operativos, la productividad y la estabilidad de los equipos de trabajo.

La alta rotación implica, entre otros efectos, mayores gastos en reclutamiento, inducción, capacitación, contratación, dotación y otros, así como una disminución del compromiso organizacional y de calidad del servicio ofrecido a los clientes. Según estudios recientes sobre el mercado laboral colombiano, los cargos operativos son los más propensos a sufrir rotación debido a factores como bajos niveles salariales, escasas oportunidades de crecimiento, altas cargas laborales y falta de reconocimiento. Adecco, concentra la mayor parte de su fuerza laboral en operaciones de limpieza y alimentación; estas condiciones se acentúan por la naturaleza intensiva y exigente de los puestos, el carácter temporal de algunos contratos y la limitada estabilidad percibida por los colaboradores.

De acuerdo con Chiavenato, (2017), la rotación de personal es un indicador de la inestabilidad laboral dentro de las organizaciones y refleja deficiencias en los procesos de motivación, comunicación y desarrollo del talento humano. Por ello, resulta fundamental que Adecco fortalezca sus estrategias de gestión del talento, orientándose hacia la satisfacción, el compromiso y la permanencia de sus colaboradores, con el fin de asegurar la sostenibilidad y competitividad en el mercado.

A pesar de la gravedad de la situación Adecco, no ha llevado a cabo investigaciones internas para determinar las causas específicas de esta problemática. Por lo tanto, se desconocen los factores que inciden directamente en la alta tasa de rotación de estos cargos operativos.

Para contextualizar el problema, esta investigación se basa en estudios previos que han abordado la rotación de personal:

Los Modelos Teóricos de las investigaciones de Mobley (1977, 1979), Price y Mueller (1981), identifican una relación entre la satisfacción laboral, las oportunidades de empleo externas y la intención de renuncia. Estos modelos consideran variables internas relacionadas con el trabajo, remuneración salarial, clima laboral; y variables externas como mejores condiciones laborales, oportunidad de crecimiento laboral, o consideraciones familiares.

Los Factores internos y externos: Estudios como el de Díaz, (2013), centrado en la identidad organizacional, y las contribuciones de Chiavenato, (2009) resaltan diversas causas internas de la rotación, como las políticas salariales, los beneficios, la supervisión y el clima organizacional. Por su parte, autores como Zulema, (2009) señalan que, aunque las circunstancias externas (como el mercado laboral) pueden influir, la decisión final de dejar el puesto depende de la percepción y motivación del empleado.

Asimismo, la empresa ha desarrollado programas de inclusión y empleabilidad enfocados en la población vulnerable, lo cual, aunque fortalece su responsabilidad social, también representa el desafío de conservar la continuidad y compromiso de trabajadores con perfiles en formación o sin experiencia previa. De ahí surge la necesidad de analizar los factores personales, organizacionales y laborales que inciden en esta alta tasa de rotación, a fin de identificar estrategias que fortalezcan la retención del talento, optimicen los procesos de selección y garanticen la sostenibilidad de la gestión humana en Adecco Colombia.

1.2 Pregunta problema.

Con base en la anterior descripción e identificación de la problemática en la compañía Adecco Colombia, se plantea la siguiente pregunta problema: **¿Cuáles son los factores que inciden en el alto nivel de rotación en cargos operativos de selección en la compañía Servicios Temporales Adecco Colombia en el periodo 2025?**

2 Justificación

Siendo los recursos humanos el capital más importante de las compañías, se deben encontrar diferentes formas y maneras para mantener el proceso de reclutamiento, selección, capacitación, compensación y retención del recurso humano, no es sostenible para ninguna organización realizar constantemente procesos de contratación y retiro de personal, esto generando alta carga laboral para el área de selección de recursos humanos y pérdidas económicas que pueden afectar a la compañía. También afectando el desempeño de los procesos debido a que, no se tiene una continuidad, perturbando la imagen y el prestigio de la organización, tal como menciona Reyes (Domínguez, 2015, p.5) “cuando se presenta rotación se tienen los siguientes inconvenientes: La falta de integración y coordinación, la imagen de la empresa y posibilidad de divulgación de sistemas, formulas, etc.”. Sin embargo, si no existen soluciones de fondo, ni alternativas para abordar las principales causas de la alta rotación de la empresa Adecco.

En Adecco, los cargos operativos tienen una alta rotación al no existir un análisis detallado de esta situación, surgen dudas sobre la estabilidad en estos puestos y si las estrategias de gestión son las adecuadas. Estas inquietudes motivan la investigación actual.

Esta investigación se centra en entender por qué hay mucha rotación del personal operativo en Adecco; específicamente en servicios generales y alimentación. El objetivo es crear estrategias para reducir la rotación, lo que ayudaría a tener más continuidad con los clientes, aumentará la productividad y promoverá el crecimiento económico dentro de la compañía.

Comprendiendo la sociedad desde una mirada sistémica, esta se convierte en un punto de suma importancia para las empresas, por tanto, son interdependientes y se requieren para la satisfacción de sus necesidades, tal como lo mencionan González, et al., (2017): “Actualmente

las organizaciones adquieren un rol importante dentro del desarrollo de la sociedad contribuyendo de manera satisfactoria al cumplimiento de las necesidades de cada persona… A partir del interés de estas necesidades, nacen propuestas para el estudio de la importancia de tener en el interior de las organizaciones un ambiente laboral adecuado y un trato humanizado con los diferentes grupos de interés, donde los colaboradores se sientan cómodos y puedan demostrar su potencial, y donde se reconozca que su labor aporta de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa para la cual labora" (p. 10).

Por tanto, para el sector empresarial conocer estas investigaciones aportan conocimiento orientado a buscar nuevas alternativas y diagnósticos para el desarrollo de las funciones. De esta manera, se garantiza un buen clima laboral, generando un modelo de funciones del personal, aumentando así la productividad y ganancias para la compañía.

La rotación de personal es un tema de gran interés para los empleadores, directores, gerentes y personas en general que buscan comprender las razones detrás de las decisiones de los empleados de dejar la empresa. Por esto, es clave tener información precisa y real que permita identificar áreas de mejora dentro de la compañía Adecco y desarrollar estrategias efectivas para disminuir la rotación de personal.

Al tener un diagnóstico claro sobre la rotación de personal de la empresa Adecco, se pueden obtener muchos beneficios. Entre ellos están la reducción de costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados, lo que puede aumentar la eficiencia y la eficacia del personal.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Determinar las causas asociadas con la alta rotación de personal operativo frente a los cargos auxiliar de servicios generales y auxiliar de alimentación en la empresa Adecco Colombia y proponer un plan de acción para mejorar la rotación de personal.

3.2 Objetivos Específicos

1. Analizar los registros o encuestas de personal de salida para identificar las causas más comunes de la rotación del personal operativo de servicios generales y de alimentación en la empresa Adecco.

2. Identificar los factores de riesgo que contribuyen a la rotación del personal de servicios generales y de alimentación dentro de la empresa Adecco, como insatisfacción laboral, falta de oportunidades de crecimiento, composición y beneficios insuficientes.

3. Desarrollar un plan de acción que permita disminuir la rotación de los cargos de auxiliar de servicios generales y de alimentación para la empresa Adecco.

4 Marco Referencial

4.1 Marco Teórico

El presente proyecto de investigación se enfoca en identificar y analizar los factores determinantes de los altos niveles de rotación de personal. Esta problemática, común en las organizaciones actuales, puede convertirse en un factor crítico si no se aborda adecuadamente, dadas las consecuencias negativas que implica.

El documento profundizará en investigaciones previas, teorías e información relevante para examinar la situación desde múltiples perspectivas. El objetivo primordial es analizar los factores clave que influyen en la rotación de empleados y establecer un precedente que ayude a minimizar este fenómeno y sus efectos adversos en la empresa.

La investigación se estructurará en torno a tres categorías fundamentales:

1. Definición y concepto de la rotación de personal.

2. Modalidades y tipos de rotación (voluntaria, involuntaria, interna, externa).

3. Causas y consecuencias principales de la rotación de personal.

La rotación de personal se refiere comúnmente a los procesos sistemáticos de ingreso y egreso de empleados en una organización. Este fenómeno implica un movimiento constante de entradas (nuevas contrataciones) y salidas (renuncias voluntarias), mediante el cual la empresa reemplaza a uno o varios trabajadores.

Es crucial notar que, en este contexto, la rotación no contempla los procesos de desvinculación considerados "naturales" o inevitables, como la jubilación o el fallecimiento. Se enfoca, más bien, en los movimientos activos y gestionables de la fuerza laboral.

Al respecto Chiavenato (1999), afirma que "el termino de rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el

intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella." (p.84). Más allá de las cifras de ingresos y egresos, la rotación refleja cómo se renueva el equipo. Es ese proceso donde los que entran y los que salen se entrelazan con quienes ya forman parte de la casa, marcando el ritmo y la convivencia de la empresa a través del tiempo,

Hernández, et al., (2017), definen la rotación de personal como “el fenómeno que describe la salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega” (p. 46). Podemos ver la rotación de personal como el proceso que ocurre cuando alguien decide cerrar su ciclo en la empresa. Ese espacio que queda vacío no es solo un puesto en el organigrama; es un rol clave para que todo funcione. Al final del día, las empresas avanzan gracias al talento de su gente (nuestro cliente interno). Por eso, cuando alguien se va, buscamos a una nueva persona que tome el relevo, manteniendo vivo ese intercambio constante que permite que los objetivos de la organización sigan adelante.

Con frecuencia, los empleados que llevan mucho tiempo trabajando dentro de una empresa, planean su futuro o proyecto de vida, que con regularidad está enfocado a escalar o ascender dentro de la misma compañía, por tanto, empiezan un proceso de preparación, donde adquieren experiencia, ganas de aprender y adquieren nuevas habilidades para lograr pasar de un puesto a otro, casi siempre se encuentra en un nivel más alto del que se tenía, y en teoría esto también implica rotación de personal, Rodríguez (1998) habla que la rotación de personal como “el derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional es algo a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo de la carrera profesional del individuo”. (pp. 247 – 248).

De acuerdo con lo anterior sobre la definición de la rotación de personal, para el presente trabajo se adoptará un concepto que se ajusta a lo que significa y cómo se da la rotación de personal para el caso específico de la empresa Adecco Colombia considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”. (p. 24).

4.2 Marco conceptual

La mayoría de los individuos que forman parte del entorno laboral y están vinculados a una organización aspiran legítimamente al crecimiento personal y profesional. Esta búsqueda implica el desarrollo individual, la adquisición de nuevos conocimientos, una mayor experiencia y el fortalecimiento de habilidades y competencias, tanto a nivel intelectual como transversales.

Estas aspiraciones intrínsecas de los empleados son, precisamente, las que dan lugar a la necesidad de clasificar la rotación de personal en diferentes tipos o modalidades, reflejando así la complejidad de los movimientos internos y externos dentro del mercado laboral.

Distintas formas de rotación de personal:

Existen otras formas de entender y abordar la rotación de personal, esta problemática también se clasifica según su naturaleza. Aguilera, et al., (citado en Taylor, 1999) distinguen dos modalidades principales: la rotación de personal interna y la externa.

4.2.1 Rotación de Personal Interna.

Esta modalidad se refiere a la reubicación de un empleado dentro de la misma organización, utilizando mecanismos como ascensos, méritos propios o la ocupación de vacantes

disponibles. Frecuentemente, las empresas fomentan estas rotaciones (Mondy y Noe, 1997) para que los empleados adquieran experiencia en distintos ámbitos y funciones.

La rotación interna beneficia significativamente tanto al personal como a la organización.

Para el empleado, representa la posibilidad de establecer nuevas metas y adquirir nuevos conocimientos. Para la empresa, significa contar con personal motivado, con un conocimiento profundo del ambiente laboral y alineado con los objetivos organizacionales, lo que seguramente contribuirá a su cumplimiento desde el nuevo rol.

4.2.2 Rotación de Personal Externa.

Reside en la salida definitiva de un empleado de la empresa. Las motivaciones pueden ser variadas: ingresar a otra compañía, buscar nuevas ofertas laborales o, una tendencia común en la actualidad, emprender un negocio propio.

En ambas formas existe una alteración en la ocupación de los puestos de trabajo. No obstante, para los fines de este proyecto de investigación, el enfoque se limitará exclusivamente a la rotación de personal externa que implica la desvinculación total del empleado de la compañía Adecco Colombia y la consecuente necesidad de un reemplazo.

En este contexto, Aguilera et al. (Taylor, 1999) identifican otros dos tipos específicos de rotación externa:

4.2.3 Rotación Laboral Voluntaria.

Esta modalidad ocurre cuando el empleado, por iniciativa propia, decide finalizar la relación contractual. Las razones que motivan esta decisión son variadas y de índole personal, incluyendo la búsqueda de crecimiento profesional, insatisfacción con el puesto actual, aspiración a mejores condiciones laborales o salariales, necesidad de más tiempo libre u oportunidades de empleo más atractivas.

4.2.4 Rotación Voluntaria Inevitable.

Se refiere a las desvinculaciones que obedecen a decisiones o circunstancias consideradas vitales e ineludibles, las cuales escapan al control directo tanto del empleado como del empleador. Frecuentemente, estas situaciones corresponden a casos particulares como la jubilación, el desarrollo de enfermedades crónicas, accidentes graves, incapacidades permanentes o, lamentablemente, el fallecimiento del colaborador.

4.2.5 Rotación involuntaria.

Hablamos de esos casos donde es la propia empresa la que decide cerrar el ciclo con un colaborador. Esto suele pasar por dos razones principales: a veces, la situación económica de la compañía obliga a hacer ajustes difíciles, y en otras ocasiones, simplemente el ritmo de trabajo o la forma de ser de la persona ya no encajan con lo que el equipo necesita para funcionar bien. Las rupturas involuntarias implican para la organización la toma de decisiones que pueden ser difíciles y que tienen un impacto a nivel general de la organización, sobre todo desde el punto de vista en el que un empleado pierde su trabajo (pp. 266).

Estos tres tipos de rotación se dan debido a diferentes motivos, causas que pueden ser decisiones personales, es decir a nivel individual de cada colaborador, o pueden ser a nivel externo, es decir, es una razón externa al colaborador, y en ese orden de ideas Hollenbech (2000) “establece la diferencia entre rotación de personal voluntaria e involuntaria. La primera, causada por la iniciativa del empleado (esta es la que ocasiona inconvenientes para la organización), y, la segunda, es la provocada por la iniciativa de la organización (ésta es positiva en función del grado de planificación de la organización)” (p. 354).

De acuerdo la presente investigación, el objetivo del mismo, es la rotación de personal se considera de tipo voluntaria, en la compañía Adecco Colombia la rotación de personal se

presenta de manera continua, teniendo en cuenta entrevistas de retiro con los colaboradores se identifican que los motivos principales de retiro se deben a dificultades con el transporte y el tiempo que toman en su movilidad, temas relacionados con el cuidado de sus hijos y familiares, trato inadecuado por parte del jefe inmediato o compañeros y de las consecuencias buscan nuevas oportunidad y condiciones laborales.

Causas de la rotación de personal:

La rotación de personal se presenta como un fenómeno que no es ajeno a ninguna organización y que en cualquier momento se puede dar en mayor o menor proporción, por ello es importante establecer algunas causas que pueden incidir a nivel general. Chiavenato (Cifuentes, 2017) explica los diversos factores que influyen en la rotación de personal "Tiene dos tipos de factores: Factores externos: que se dan por nuevas ofertas laborales, otro de los aspectos está relacionados con los económicos, entre otros. Factores internos: tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras." (p.10).

Por otra parte, Velásquez y Oviedo (Brodudeau y Milkovich, 2008), plantean que existen diversos factores o causas que generan la rotación, las cuales se clasifican en 3: 1. Factores organizacionales, 2. Factores personales, 3. Ambiente externo. Sin embrago estas están compuestas por sub-variables (pp. 18).

Los Factores organizacionales, existe una amplia gama que pueden incidir a nivel organizacional, con mayor frecuencia se habla de la misión, visión, políticas, prácticas y los valores organizaciones, dimensiones que se encuentran estrechamente relacionadas a lo que representa la empresa en sí, por otro lado están relacionados con el clima organizacional, compañeros de trabajo, supervisores, gestión de recurso humano, condiciones y espacios de

trabajo que si bien estos aspectos están dentro de la empresa, están más conexos con la dinámica de personal.

4.2.6 Factores Personales.

Estos factores están claramente relacionados con las características intrínsecas del individuo. La rotación de personal, en este contexto, se vincula estrechamente con variables sociodemográficas como la edad, el sexo, el género, el nivel educativo, el estado civil y el número de dependientes económicos.

Por ejemplo, la necesidad de permanecer en un empleo puede variar significativamente. Las motivaciones de supervivencia o estabilidad financiera pueden ser distintas para una persona casada con dependientes frente a una persona soltera, influyendo directamente en su decisión de rotar o permanecer en la organización.

4.2.7 Ambiente Externo.

El ambiente externo considera la disponibilidad de ofertas laborales en el mercado. La apertura comercial, la entrada de nuevas empresas y el surgimiento de nuevos mercados generan una competencia intensa entre las organizaciones. Una nueva empresa puede presentarse como una opción más atractiva para los profesionales, incentivando la movilidad laboral.

4.2.8 Interrelación de Factores y Tipos de Rotación.

En general, la categorización de estos factores tanto internos o externos que se presentan en las empresas están relacionados directamente con la percepción individual del colaborador sobre lo que la empresa le ofrece. Es importante destacar que, en algunos casos, el individuo puede tener control sobre las causas de su rotación, mientras que, en otros, las circunstancias escapan al control tanto del trabajador como de la organización.

Al analizar los diferentes tipos de rotación en relación con estos factores, se infiere que ambos se encuentran presentes y se interrelacionan al momento de tomar la decisión de desvincularse de una organización; es decir, no son categorías excluyentes, sino que interactúan en la decisión final del empleado.

Si bien existe una clasificación sobre las causas de la rotación de personal, también hay investigación que son más precisas y ahondan en motivos puntuales, por ejemplo, Aguilera “et al.” (2018), afirman que:

Una de las raíces más comunes que desde el punto de vista laboral han aumentado la rotación laboral en los últimos años es la relacionada con el trabajo y los salarios. Cuando el trabajador está insatisfecho con alguna de esta variable tratará de buscar una solución dentro o fuera de su entorno laboral. Otra de las causas que reflejan las diferentes investigaciones están relacionadas con las salidas de los empleados son las condiciones laborales; cuando el ambiente laboral del trabajador desempeña su labor no es el más optimo hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral. Otra causa está relacionada con la motivación.

Lo anterior permite identificar las diferentes sub-variables, que no son ajenas al contexto El contexto laboral colombiano actual ilustra esta dinámica. Según los informes más recientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el mercado laboral ha mostrado una mejoría significativa en comparación con años anteriores.

Para febrero de 2025, la tasa de desocupación nacional se situó en el 10,3%, cifra inferior al 11,7% registrado en el mismo mes de 2024. Además, datos más recientes de septiembre de 2025 muestran una reducción aún mayor, ubicando la tasa de desempleo en 8,2% a nivel nacional.

A pesar de esta tendencia positiva, la realidad es que, si bien la oferta laboral es amplia, las condiciones (salarios, beneficios y prestaciones sociales) no siempre cumplen las expectativas de los profesionales. Las necesidades individuales y familiares de los trabajadores a menudo les obligan a aceptar empleos que no son de su total interés. Estos puestos se asumen como una medida temporal o para adquirir experiencia, un fenómeno comúnmente conocido como "escampadero".

Castro (2019), hace referencia a los escampaderos laborales y los define como “aquellas oportunidades de trabajo que las personas consideran transitorias, mientras consiguen una oportunidad más acorde con su perfil o proyección personal”. (p.1). Este constituye uno de los motivos más frecuentes que representa el fin del contrato laboral, básicamente consiste en la salida de la organización por la búsqueda de otro empleo, que permita satisfacer las necesidades a nivel individual culminando con la renuncia cuando el trabajador encuentra lo que está buscando.

Por otro lado, investigaciones con objetivos similares al del presente proyecto, en sus resultados finales concluyen, que dentro de los principales factores que se generan la rotación de personal se encuentran: Salario bajo, insatisfacción en el trabajo que se realiza, falta de capacitación, falta de estímulo moral, pocas actividades recreativas, no hay libertad para la toma de decisiones, mala relación Jefe-Empleado, otra investigación, concluye que las deficiencias que se presentan a nivel interno de la organización y que generan la rotación de personal se asocia aspectos puntuales como: sueldos y salarios, relación jefes subordinado, capacitación, en ese mismo sentido los resultados obtenidos de otra investigación, determinan que los factores que se relacionan directamente con la rotación de personal son: insatisfacción laboral, la baja remuneración y la selección incorrecta. (Arce, 2017; Flores y Abreu, 2008; González, 2006).

Las investigaciones previas ofrecen una visión clara sobre los factores específicos que inciden con mayor frecuencia en la rotación de personal. Cabe destacar que elementos como los salarios, la falta de capacitación y la relación entre empleados y empleadores pueden manifestarse de maneras diversas, dependiendo en gran medida de la percepción individual del trabajador y de sus planes profesionales respecto al puesto que ocupa.

Todas estas variables convergen y desencadenan la desmotivación, un factor crucial que afecta negativamente la relación del empleado con la organización. En este contexto, Flores et al., (2008) señalan:

Generalmente, detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, y esto, a su vez, está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos. (p. 65).

Es fundamental, por tanto, comprender el concepto de motivación laboral, dado que este abarca diversos aspectos que influyen directamente en la rotación de personal.

Por ejemplo, Berardi (2015) define la motivación laboral como un término genérico aplicable a los esfuerzos, impulsos, deseos y anhelos dirigidos a satisfacer una meta. El autor destaca que la remuneración económica no es el único factor motivador para un colaborador. Si bien el salario es importante, la motivación también incluye otros aspectos clave como:

- La sana competencia
- La aceptación social
- El reconocimiento de los logros
- Las relaciones interpersonales
- La delegación de actividades y responsabilidades

- La confianza depositada en el empleado (p. 7).

"En pocas palabras, la desmotivación es ese desinterés que crece poco a poco hasta que las tareas diarias se vuelven una carga. Se nota cuando alguien pierde la concentración, deja de esforzarse y empieza a sentir una apatía constante por estar en su puesto de trabajo. Esa tensión termina por agotar a la persona, llevándola a buscar otros horizontes, ya sea renunciando formalmente o, en los casos más tristes, simplemente dejando de asistir porque ya no encuentra sentido a estar ahí.

Esto suele desembocar en una profunda insatisfacción laboral, que no es más que el sentimiento de que lo que recibes (tu salario, el trato, el reconocimiento) no compensa todo el esfuerzo que entregas. Al final del día, estar bien en el trabajo no es tan complicado; se trata de tener retos interesantes, un pago justo, un lugar cómodo donde trabajar y, sobre todo, buenos compañeros que hagan el camino más ligero

Por consiguiente, la desmotivación representa la contraparte de la motivación y se manifiesta a través del desinterés progresivo, la apatía por las labores asignadas, la falta de concentración, el escaso esfuerzo invertido en el trabajo y la tensión resultante.

Esta carencia de motivación a menudo impulsa al empleado a finalizar la relación laboral con la organización, ya sea de manera formal (renuncia) o informal (ausencias injustificadas o abandono del puesto). El objetivo final es buscar nuevos horizontes laborales que satisfagan sus necesidades.

La desmotivación laboral suele derivar en insatisfacción laboral, entendida como la discrepancia entre las recompensas que el colaborador recibe y las que considera justas por el trabajo realizado. Esto se percibe más como una actitud interna que como un comportamiento observable.

Por el contrario, los factores clave que generan satisfacción en un colaborador incluyen:

- Tareas y responsabilidades interesantes.
- Recompensas y compensaciones justas.
- Condiciones laborales adecuadas.
- Un ambiente de trabajo positivo y buenos compañeros

Las organizaciones se enfrentan constantemente a diversas problemáticas que pueden generar consecuencias tanto positivas como negativas. En este contexto, la rotación de personal es un fenómeno recurrente e inherente a la gestión empresarial, y representa uno de los principales desafíos que deben abordar.

De acuerdo con otros trabajos de investigación, se reafirma que la rotación del personal es uno de los principales problemas que enfrentan las organizaciones hoy en día, por ejemplo, Flores et al., (2008), considera que con el tiempo esta situación se puede agudizar:

Resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo vacante sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad , lo que provoca en muchos casos se realice una selección incorrecta de la persona que debe ocupar el puesto, pues no existen opciones, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva hacia otra organización , esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide irse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer necesidades y sus expectativas. (p. 66).

A partir de lo mencionado, se deduce la necesidad de que las organizaciones cubran la vacante dejada por el personal desvinculado. La urgencia de esta contratación dependerá

directamente de la criticidad de las funciones y actividades que desempeñaba el empleado saliente.

No obstante, como se destaca en la literatura revisada, la celeridad requerida no justifica la ejecución de procesos de selección deficientes que resulten en la contratación de personal inadecuado. Es imperativo que, incluso en situaciones de premura, se respeten los protocolos y requisitos establecidos para garantizar la idoneidad del candidato y, de esta manera, mitigar la alta fluctuación de la fuerza laboral.

Los niveles de afectación dentro de la organización se pueden dar a diferentes escalas, afectando no solo la estructura interna, que trae consigo Robbins (Cabrera et al., 2011) “aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar" (p.4). Es decir, la organización sufre a nivel económico, y por supuesto a nivel de productividad, se considera que la producción puede bajar notablemente en la medida que se considera que quienes ingresan como personal nuevo se encontraran en procesos de capacitación y adaptación por lo tanto su trabajo y desempeño no será el más eficiente o productivo.

Chiavenato (2001), afirma que, para la organización, la rotación de personal implica una pérdida de personas con conocimiento internos sobre la labor, las actividades y los objetivos de la organización, que debe ser invertido nuevamente en el personal que se contrate para cubrir dicho perfil (pp. 16-17). La rotación de personal implica mayor trabajo o incremento de trabajo para las personas que continúan dentro de la organización y se encargan de brindar o transmitir conocimiento sobre la empresa y el cargo a desempeñar, por tanto, supone un desgaste

continuamente de los procesos de inducción y capacitación de personal nuevo, en otro sentido también se puede hablar del personal que se pierde y se lleva el conocimiento de la compañía.

Por otro lado, se considera que la rotación de personar también afecta la organización a nivel externo, lo cual hace referencia a la imagen o prestigio que gana la organización con un alto nivel de rotación, sobre todo en los casos donde las personas salen con niveles de insatisfacción muy altos, en este sentido Domínguez (Reyes, 1973 y Maier,1960) manifestó que cuando se presenta rotación se tienen inconvenientes como: la imagen de la empresa y la divulgación o propagación de informa interna como externas, hace que una compañía que tiene una alta rotación de personal tenga una percepción negativa ante la sociedad, los empleados y los futuros empleados (p. 5).

En consecuencia, los índices elevados de rotación de personal pueden deteriorar la imagen corporativa. Es habitual que los exempleados difundan información sobre su insatisfacción y las deficiencias percibidas durante su experiencia laboral, lo que genera un impacto social negativo y potencialmente afecta la posición competitiva de la empresa en el mercado.

Aunque hasta ahora hemos hablado de los retos, la rotación no siempre es "el villano" de la historia. De hecho, algunos expertos como (Cabrera et al., 2011**)** nos recuerdan que un equipo que nunca cambia puede terminar estancándose o perdiendo el brillo.

Cuando la rotación es moderada y entra más gente de la que sale, ocurre algo positivo: la organización se oxigena. Es como abrir las ventanas para que entre aire fresco; llegan personas con ideas nuevas, experiencias de otros lugares y una energía distinta que sacude la rutina. En lugar de ver el cambio solo como un problema, podemos entenderlo como una oportunidad para renovar el talento y evitar que la empresa se quede "atrapada en el tiempo".

Desde este punto de vista, es innegable que la organización puede adquirir nuevo capital humano con perspectivas frescas, aportes innovadores, mayor experiencia y altos niveles de motivación inicial. Sin embargo, está claro que las consecuencias negativas superan a las positivas, los efectos adversos resultantes suelen tener mayores repercusiones que las empresas deben asumir y gestionar.

Desde la mirada de Recursos Humanos, hay un punto que a veces nos cuesta admitir, pero es muy real: no todas las salidas son una pérdida. Como bien señala Cabrera (2011), lo que importa es la "calidad" de quien se va.

A veces, mantener en el equipo a personas que no están rindiendo o que han caído en la mediocridad (lo que técnicamente llamamos rotación funcional) termina siendo mucho más caro y agotador que el proceso de buscar a alguien nuevo. Al final, es preferible invertir tiempo y recursos en encontrar y formar a alguien con ganas y talento, que cargar con la falta de productividad de quien ya no aporta, lo cual beneficia la salud de toda la organización

Sin duda, la rotación de personal es un fenómeno de gran magnitud debido a las implicaciones y consecuencias que conlleva, que generalmente alteran el orden y la estabilidad de la organización. Si bien es normal que exista un flujo natural de entradas y salidas de personal en las empresas, el problema surge cuando este fenómeno se vuelve constante y recurrente. En tal caso, se considera un problema significativo que implica la necesidad de que las organizaciones realicen diagnósticos exhaustivos de los factores o situaciones que están generando la rotación y actúen en consecuencia. Las empresas no deberían normalizar el alto flujo de entradas y salidas de personas, especialmente cuando esto acarrea múltiples dificultades y problemáticas adicionales.

Siguiendo con esta idea, otra investigación nos invita a ver la rotación no como el problema de raíz, sino como un síntoma. Según Flores et al., (2008**)**, la gente no se va porque sí; su decisión es el resultado de cosas que están pasando dentro o fuera de la empresa que terminan afectando su ánimo y su forma de actuar.

En otras palabras, la rotación es como un termómetro: nos indica qué tan saludable es el ambiente interno o qué tan fuerte es la presión del mundo exterior. No es algo que ocurra al azar, sino que depende totalmente de cómo la organización cuida su entorno y cómo reacciona ante lo que pasa afuera.

A modo de conclusión, cabe destacar que la rotación de personal es el resultado de una convergencia de situaciones, problemas y fenómenos que se originan en el entorno interno y externo de la organización. En consecuencia, es fundamental conceptualizar esta fluctuación de talento no como un evento particular, sino como la manifestación de la interacción de múltiples factores y modalidades de rotación, dado que, se evidencia los colaboradores desde un inicio no proyectan una mira de estancia a largo plazo dentro de la organización y es comprensible, puesto que, la visión de productividad para varias compañías sobrepasa el bienestar de su fuente clave, los colaboradores.

4.3 Marco legal

La problemática de alta rotación del personal operativo en los cargos de Servicios Generales de Adecco Colombia durante los periodos 2025 se encuentra directamente influenciada por la normatividad laboral colombiana que regula el trabajo en misión, las condiciones de trabajo digno, la seguridad y salud ocupacional, y la prevención de conflictos laborales. Estas disposiciones impactan de manera directa los factores identificados en la

investigación, tales como la falta de inducción, el clima laboral, la sobrecarga de funciones, los turnos rotativos y el trato inadecuado.

4.3.1 Leyes que regulan.

Ley 50 de 1990 – Empresas de Servicios Temporales (EST):

Norma fundamental para Adecco, que regula cómo deben controlarse y gestionarse los empleados enviados en misión. Influye en la problemática porque exige:

- Inducción mínima en el puesto.
- Condiciones dignas en la empresa usuaria.
- Bienestar básico y claridad en las funciones.

La ausencia de estos elementos, evidenciada en el documento, genera rotación temprana de los empleados.

4.3.2Decreto 1377 de 2013 – Reglamentación de la Ley de Habeas Data.

Establece que para realizar grabaciones en investigación se debe:

- Obtener autorización escrita o digital del participante.
- Hay que aclarar que la grabación es voluntaria (Por el empleado en este caso)
- Informar derechos de acceso, corrección y eliminación de datos.

Esto respalda legalmente el consentimiento que deben pedir para las entrevistas y grupos focales descritos en la metodología.

4.3.3 Ley 1581 del 2012 - Ley de Habeas Data – Protección de Datos Personales (del empleado).

Esta ley es clave para los grupos focales y entrevistas grabadas que ustedes realizan.

- Solicitar consentimiento previo, expreso e informado al participante para recolectar, grabar, almacenar y usar su información personal y su voz.
- Informar al participante la finalidad de la grabación y del uso de los datos.
- Garantizar confidencialidad y protección de la información recopilada.

Esta normativa influye directamente en la metodología del estudio, ya que las grabaciones mencionadas deben cumplir estrictamente con la ley mencionada anteriormente.

La rotación del personal operativo vista previamente también se relaciona con la Ley 9 de 1979 y la Resolución 2400 de 1979, normas que regulan las condiciones sanitarias, ambientales y de seguridad en trabajos físicos y operativos. Estas disposiciones exigen higiene, ventilación, manejo seguro de químicos, control de cargas físicas, herramientas adecuadas y uso de elementos de protección personal, aspectos fundamentales para los cargos de Servicios Generales y Auxiliar de Alimentación. Cuando estas condiciones no se cumplen como ocurre con la sobrecarga, el agotamiento y la falta de insumos señalados en el estudio, aumenta el desgaste y se incrementa la renuncia temprana, lo que contribuye directamente a la problemática de rotación descrita anteriormente.

4.3.4 Ley 141 de 1961.

Que ratifica y deja vigente el Código Sustantivo del Trabajo.

El contrato de obra o labor está regulado por el Artículo 45 del Código Sustantivo del Trabajo, norma contenida en el Decreto 2663 de 1950 y adoptada como legislación permanente mediante la Ley 141 de 1961. Este artículo establece que el contrato de trabajo puede celebrarse por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, lo que significa que su duración depende exclusivamente de la ejecución de la tarea asignada. Por lo tanto, esta es la base legal que respalda esta tipología contractual dentro del ordenamiento laboral.

5 Metodología

En este apartado se describe el enfoque y alcance sobre el cual se realiza la observación de los objetivos y el impacto que estos poseen dentro del cambio de estudio de la rotación de personal. Adicionalmente, se engloban la técnica de grupo focal, instrumentos de recolección y un anexo sobre la metodología de encuesta.

5.1 Enfoque

Desde el enfoque de investigación cualitativa, se empleará el método analítico. Este método, basado en la observación y la experiencia directa, tiene como objetivo recopilar información relevante sobre las causas, efectos o incidencias de un hecho. El fin es comprender en profundidad el fenómeno estudiado en la empresa u organización, lo que permitirá obtener respuestas y resultados concluyentes.

Según Abreu (2014) este método permite obtener un conocimiento e información de la realidad y los hechos, para lograr una distinción o categorización de elementos, que permite establecer las principales causas o factores de una situación en particular (p. 199).

5.2 Alcance

Esta clase de investigación implica descomponer las partes de un fenómeno o problemática con el fin de saber su origen, causas y efectos en el comportamiento de un grupo o persona, iniciando por recopilar la información para así realizar un análisis detallado, identificar y relatar cada momento de lo que pasa en este cargo en particular y comprobar si la hipótesis o antecedentes que se tiene de la rotación de personal son verídicos y así llegar a conclusiones que ayuden hacia el alcance positivo en la implementación de un plan de mejora dentro de la compañía Adecco Colombia.

5.3 Diseño metodológico

Por otra parte, la recolección de datos se llevará a cabo mediante grupos focales y entrevistas de retiro con colaboradores reales que pertenecieron a la organización. Estos instrumentos de investigación cualitativa proporcionarán un conocimiento profundo sobre las experiencias, los sentimientos y el contexto de los participantes. La información detallada obtenida permitirá analizar y discutir a fondo las razones subyacentes de la salida del personal operativo de Adecco Colombia.

5.4 Tipo de investigación

Se manejará un tipo de investigación cualitativa, puesto que, se implementará una entrevista con preguntas abiertas, mediante las cuales se busca identificar el factor que más influye en la rotación de personal de la organización Adecco Colombia, específicamente en los cargos de auxiliar general de alimentación y auxiliar de servicios generales.

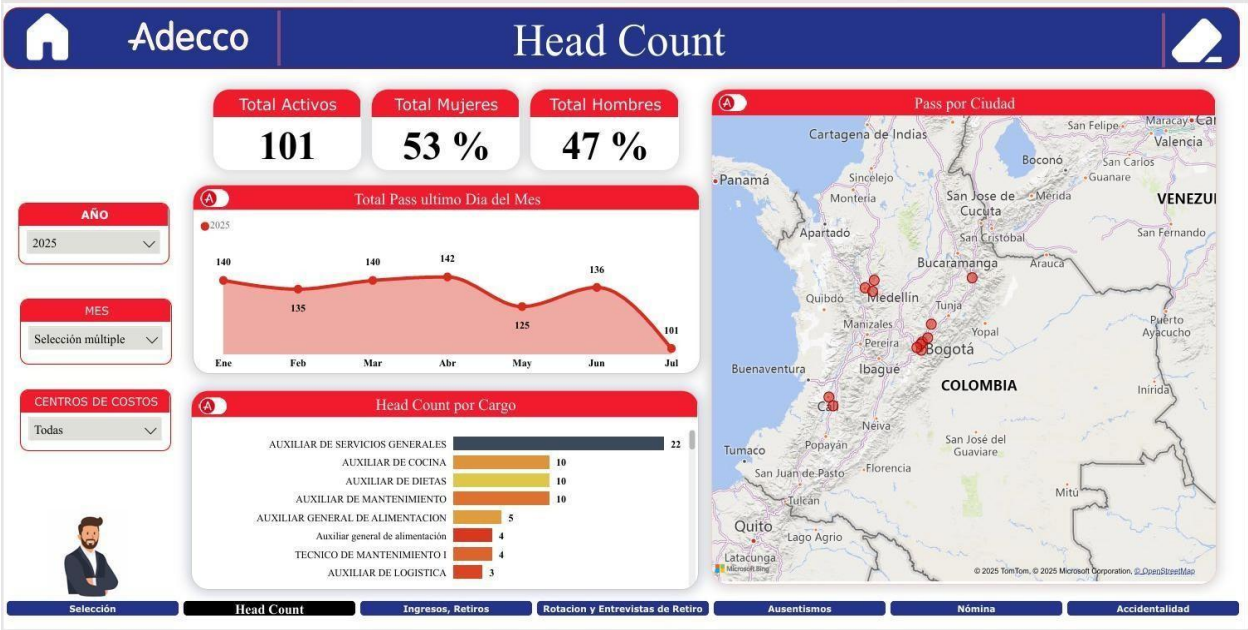
5.5 Población

La población operativa determinada dentro de los cargos en mención para Adecco Colombia se establece entre 50 a 60 colaboradores aproximadamente. Se genera un promedio, dado que, la estima del grupo poblacional es fluctuante por el alto nivel de rotación.

Se anexa gráfica Head Count sobre el número de colaboradores para cargos operativos de Auxiliar Servicios Generales y Auxiliar General de Alimentación.

Figura 1

Head Count



Fuente: Adecco, C. (2025, 30 de Julio). *Informe de gestión* [Diapositivas de PowerBI]. Reserva propia Adecco Colombia.

5.6 Muestra

Se llevará a cabo un grupo focal con ocho personas: cuatro exempleados y cuatro empleados actuales de Adecco con más de un año de antigüedad. Esta muestra permitirá obtener una visión integral de la rotación de personal en el último año y sus efectos negativos, abordando así un objetivo general de la investigación.

La sesión será dirigida por un moderador, cuya función será coordinar la discusión y gestionar las intervenciones. Un observador registrará las notas de campo, capturando expresiones verbales y no verbales. Asimismo, se solicitará el consentimiento de los participantes para grabar el audio, asegurando un registro completo para su posterior análisis. Se anexa formato de consentimiento al final del documento.

5.7 Técnicas de recolección de datos

Por otra parte, esta técnica de recolección de información es de suma importancia, ya que logra reunir una cantidad de personas que han sido seleccionadas con un propósito y quienes interactúan entre sí sobre un tema específico de acuerdo con el direccionamiento o preguntas que se realicen, adicional hay que tener en cuenta desde el rol de investigadores como se dan las opiniones, debates, la dinámica grupal y la información suministrada por cada persona frente al tema que nos llevará a tener una explicación e interpretación de la situación y de las preguntas realizadas.

Cuando se usa un grupo focal es un ambiente de interacción y espacio de opinión entre varias personas seleccionadas previamente que lleva a tener una discusión dinámica y genera identificar y conocer el vivir de los individuos, su sentir, pensamientos y el porqué de su pensar en una situación y que genera al finalizar amplia información (Hamui, y Varela, 2013, pp. 56).

Por consiguiente, se ha seleccionado esta técnica debido a su capacidad para proveer explicaciones profundas e indagar en la realidad y experiencias, tanto individuales como grupales. El objetivo es determinar los pensamientos, percepciones y sentimientos de los participantes frente a la situación objeto de estudio.

Respecto al rol de los investigadores (en este caso, los moderadores), es crucial planear meticulosamente las preguntas y seleccionarlas a los participantes que cumplan con las características específicas. Además, deben mantenerse alerta y proactivos durante la actividad para capturar todos los matices y obtener una perspectiva integral de la situación investigada.

Por otra parte, se utilizará la entrevista a profundidad que es una entrevista de una charla abierta que se desarrolla en un ambiente cómodo y agradable para los participantes y que se da a través de las preguntas y respuestas junto con personas específicas de la organización y del

área, partiendo de la propia experiencia individual, perspectivas, en la cual se obtiene al final información detallada sobre el comportamiento, la percepción de colaboradores y aspectos frente a un tema específico. Al final, lo que buscamos no es solo una respuesta fría, sino entender a fondo qué sienten, cómo perciben su entorno y qué hay detrás de sus decisiones, dándonos una radiografía mucho más detallada y humana del tema de lo que estamos analizando.

Las entrevistas se aplicarán a dos grupos de personas que hayan ingresado y egresado en los cargos auxiliar de alimentación y auxiliar de servicios generales en la empresa Adecco durante el último año y dos personas que laboran actualmente, con el fin de identificar las causas por las cuales las personas deciden salir y lograr clasificar los motivos más frecuentes.

Las entrevistas las tenemos como un método de recolección de información de tipo de investigación cualitativo, el cual tiene como finalidad la interpretación de la realidad social que se tiene en un contexto específico y en un determinado momento, construidas a partir de la narración de cada individuo, es decir, parte del discurso particular de cada persona.

Esta técnica de recolección cualitativa permite analizar, explorar y recolectar información por medio de la realización de preguntas en el formato de entrevista, por ello, se debe tener una buena comunicación entre el entrevistado y el entrevistador, se debe generar una buena empatía con el entrevistado que se sienta cómodo, tranquilo y pueda dar todo tipo de respuestas, sin temor a represalias, adicional el entrevistado debe estar muy atento a todo lo que transmita el entrevistado, no solo con el lenguaje verbal, sino también el no verbal como su comportamiento no verbal entre ellos , gestos y postura, para así, no perder detalles que pueden ser relevantes para la presente investigación en la investigación.

Como bien señala Robles (2011), la entrevista se vive como una conversación guiada donde el protagonista es la vivencia del entrevistado en especial en Adeco Colombia. No se trata

solo de responder preguntas, sino de que la persona pueda recorrer su propia historia y rescatar aquellos momentos que realmente han dejado una huella en su trayectoria.

Por eso, es fundamental valorar cada detalle compartido; la información no se recolecta de forma fría, sino que se construye a través de la empatía y la conexión entre quien pregunta y quien cuenta su experiencia, creando un espacio de confianza donde la verdad de su historia pueda salir a la luz. Con el objetivo de apoyar y analizar lo que sucede dentro de la compañía.

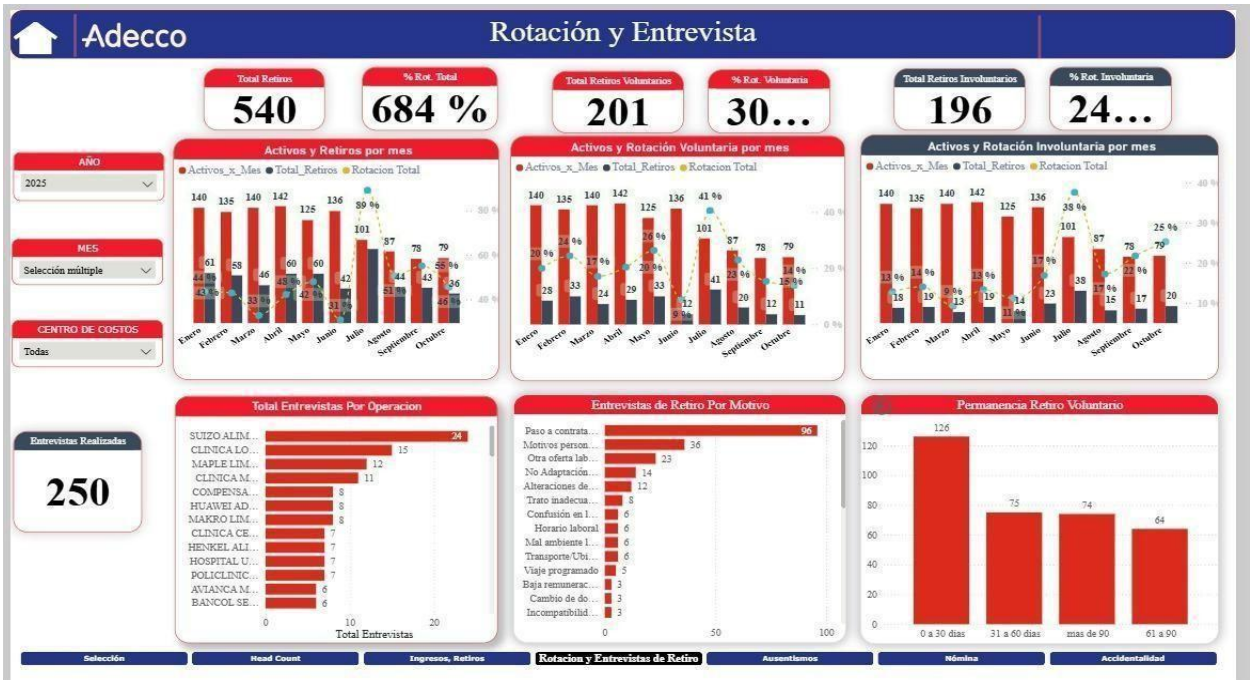
Lo que se pretende con los entrevistados, teniendo en cuenta que de la interacción con las personas seleccionadas depende la información que obtengamos y que nos permita definir causas, motivos y efectos negativos que está trayendo la rotación en la empresa.

Siguiendo lo que, planteado por el autor mencionado en el párrafo anterior, el proceso de la entrevista se divide en dos grandes momentos. Primero, está ese encuentro cercano con el entrevistado, donde nos enfocamos en escuchar y registrar cada detalle mencionado; esto es crucial ya que sostiene toda nuestra información. Después, viene el análisis, donde nos sentamos a estudiar con lujo de detalles cada conversación para organizar y clasificar lo aprendido en unas tablas, para verificar el mayor número de respuestas.

Estas etapas son fundamentales porque nos permiten ir más allá de la superficie. A través del diálogo, podemos descubrir las verdaderas razones detrás de la alta rotación, poniéndonos en el lugar del otro para entender su realidad y su experiencia personal de cada empleado de Adeco Colombia. Al final, el objetivo es cruzar todas esas respuestas para encontrar patrones claros que nos den la solución definitiva al problema que planteamos en esta investigación.

Figura 2

Rotación y Entrevista



Fuente: Adecco, C. (2025, 30 de julio). *Informe de gestión* [Diapositivas de PowerBI]. Reserva propia Adecco Colombia.

5.8 Aplicación metodológica

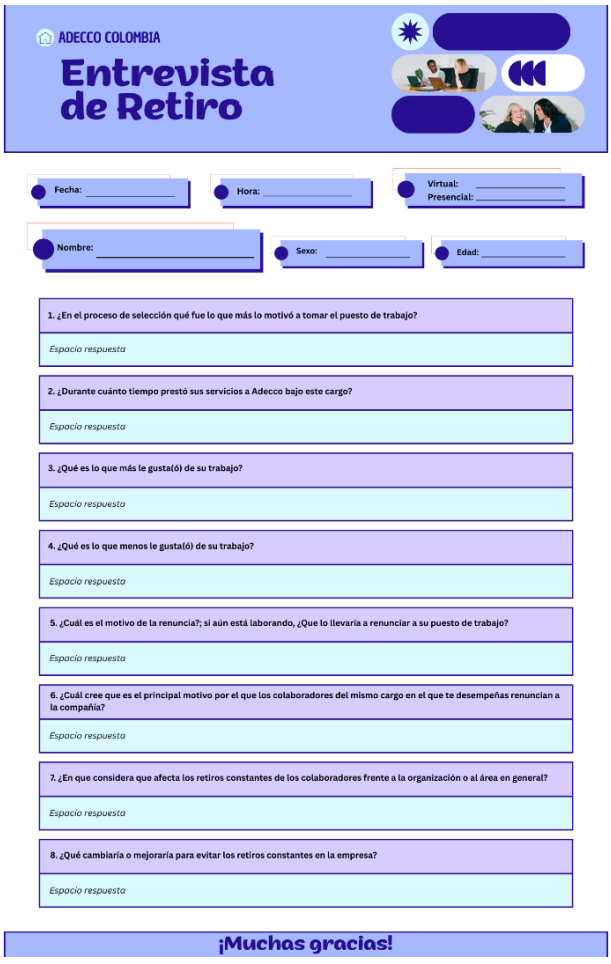
En conclusión, los instrumentos de recolección de datos seleccionados (entrevista de retiro y grupo focal) permitirán recabar información valiosa sobre la rotación de personal. El objetivo es capturar las ideas, experiencias, sentimientos y perspectivas de los empleados actuales y extrabajadores respecto a la situación. Mediante preguntas dirigidas y conversatorios estructurados, se busca obtener diversos puntos de vista —comunes o contradictorios— que reflejen la realidad vivida por cada participante.

La exploración y el análisis de la información obtenida tras ambas actividades posibilitan la evaluación de posibles soluciones e identificarán factores interrelacionados. Este análisis exhaustivo permitirá, finalmente, abordar la solución del problema de la rotación de personal.

A continuación, se adjunta formato para entrevista de retiro para los cargos auxiliar de alimentación y auxiliar de servicios generales, en donde se evidencian los ítems que se abordan, haciendo énfasis en el motivo de retiro y en el nombre de la operación para la cual Adecco Colombia contrata sus labores; mismo formato que se utiliza para el grupo focal que se eligió para el muestreo del proyecto.

Figura 3

Entrevista de Retiro

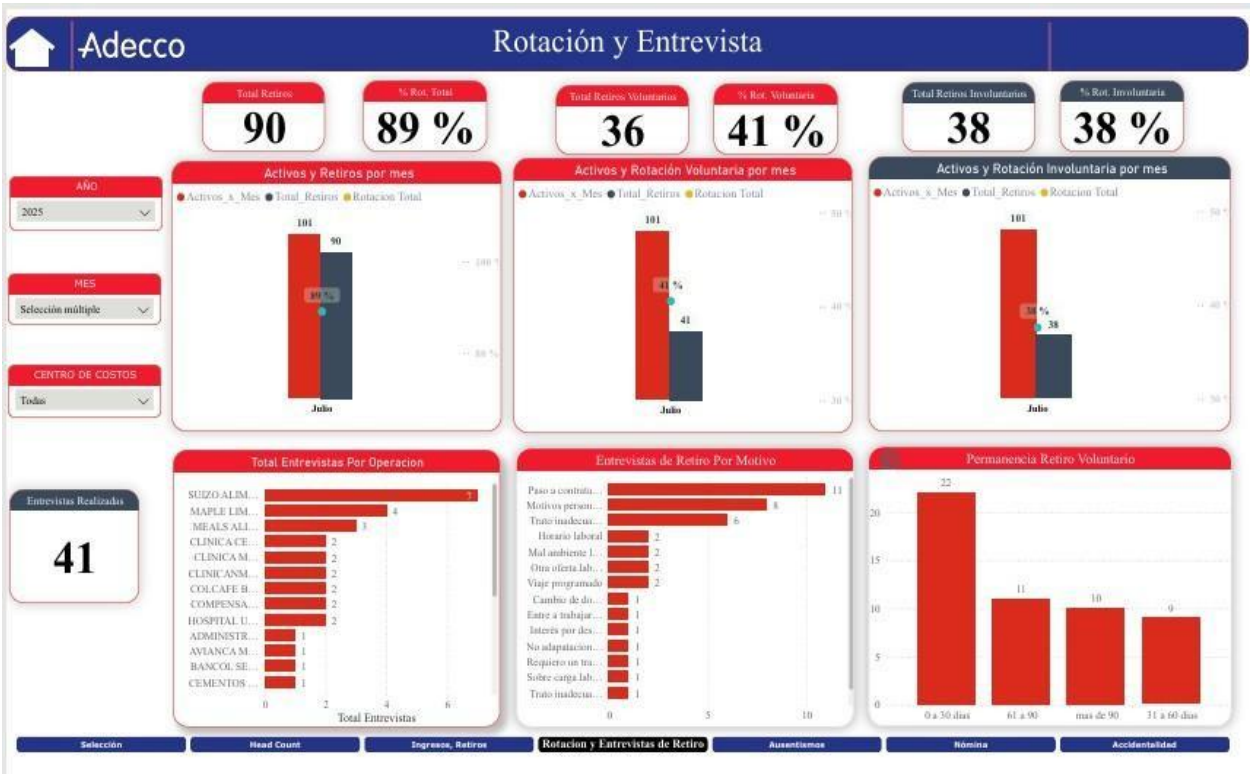


Fuente: elaboración propia (2025).

En línea con los resultados obtenidos frente a los datos presentados en el informe, el mes que más rotación laboral presento fue en el periodo de Julio del año 2025, en donde se obtuvo un total 101 de colaboradores activos en la organización, siendo de ellos el 53% población femenina y el 47% masculina; para el cargo de auxiliar de servicios generales se contaba con 22 empleados y para el cargo de auxiliar de alimentación 15 empleados, los restantes 64 ocupan cargos que no generan rotación con la misma frecuencia, dato que permitió dar foco a los dos cargos mencionados en este mes, se establece un porcentaje del 89% frente a la rotación bajo la causal de renuncia voluntaria.

Figura 4

Rotación y Entrevista

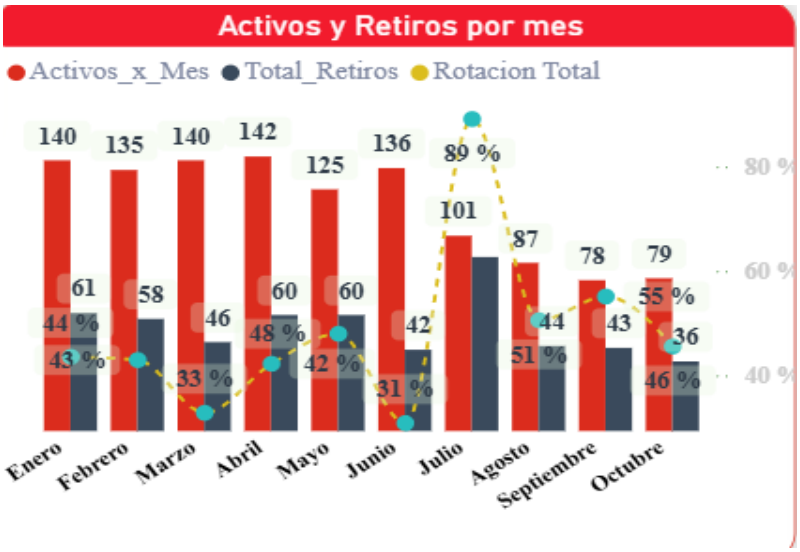


Fuente: Adecco, C. (2025, 30 de julio). *Informe de gestión* [Diapositivas de PowerBI]. Reserva propia Adecco Colombia.

La información evidenciada, también permite establecer que desde el mes de julio se demarca una caída en el volumen de colaboradores activos, marcando una tendencia de rotación.

Figura 5

Activos y Retiros por mes

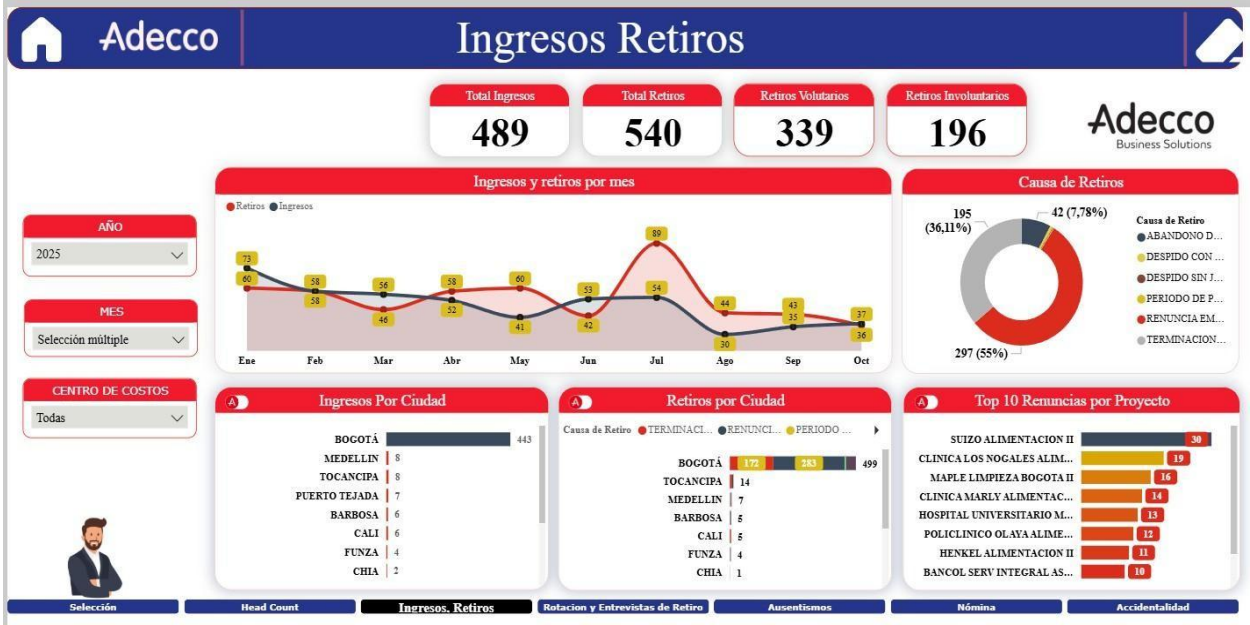


Fuente: Adecco, C. (2025). *Informe de gestión* [Diapositivas de PowerBI]. Reserva propia Adecco Colombia.

También se logra evidenciar que, desde este mes, los retiros de los colaboradores son mayores a los ingresos que se generan, información que logra captar la atención y dar foco en la búsqueda del motivo que está ocasionando este cambio en la organización, encontrado que los principales cargos que están generando esta tendencia son los auxiliares de servicios generales y el personal de alimentación.

Figura 6

Ingresos Retiros



Fuente: Adecco, C. (2025). *Informe de gestión* [Diapositivas de PowerBI]. Reserva propia Adecco Colombia.

6 Análisis de resultados

Siguiendo el plan de trabajo, ahora se ha analizaran los resultados para responder la pregunta inicial y ver cómo se cumplieron los objetivos. Para que el análisis sea claro, se dividirá en dos partes clave: primero, el por qué se está yendo la gente (causas y motivos) y; segundo, qué daños o consecuencias está sufriendo la empresa por culpa de esa rotación.

Al analizar las causas de la rotación en el personal operativo de Adecco, específicamente en los cargos de auxiliar de alimentación y servicios generales, se identificó que la renuncia no es una decisión al azar, sino una respuesta a las condiciones del día a día.

Teniendo en cuenta los resultados reflejados en el grupo focal se toman cuatro colaboradores, siendo dos de ellos del cargo auxiliar de servicios generales y dos de los cargos de alimentación, se logra evidenciar que las renuncias se están presentando por temas de ambiente laboral y exceso de carga en las funciones a desempeñar.

La cultura organizacional y los valores no son solo conceptos abstractos; sino son el corazón de un buen ambiente de laboral. Es a través de ellos como logramos que cada persona se sienta a gusto y sepa cómo actuar en su día a día. Por eso, es fundamental fortalecer los valores y esto es el sello propio que define el clima en Adecco Colombia, especialmente con nuestros auxiliares de servicios generales y de alimentación. El objetivo es que no solo cumplan con una labor, sino que se sientan verdaderamente parte de la familia, cultivando un sentido de pertenencia que les haga sentir que su trabajo es vital para el éxito de todos.

Como iniciativa principal se propone fortalecer la motivación de cada empleado, ya que esta influye directamente en su nivel de satisfacción laboral. Una cultura organizacional positiva se fundamenta en el respeto, el trabajo en equipo y el reconocimiento oportuno del desempeño. Al consolidar estos elementos, las empresas logran contar con un equipo de trabajo más sólido,

comprometido y eficiente, lo que se traduce en un mejor cumplimiento de sus objetivos organizacionales.

La cultura de una organización comprende un conjunto dinámico de valores, ideas, hábitos y tradiciones, compartidos por las personas que integran una organización, que regulan su actuación. Se distingue la cultura formal e informal, se exponen sus elementos, los factores internos y externos que influyen en ella; así como, el cambio de cultura y los elementos que son necesarios incentivar y contrarrestar, en la búsqueda de una cultura orientada al conocimiento. (Minsal & Pérez, 2007).

Es importante fortalecer la comunicación interna, tanto de los jefes como del equipo operativo, frente a pares y superiores, apuntando siempre a un trabajo colaborativo. La comunicación es una de las esencias principales en todos los entornos, pues permite lograr un trabajo en equipo exitoso, fomentar relaciones sanas y promover el apoyo mutuo. Asimismo, facilita el manejo de los conflictos mediante conexiones asertivas, favoreciendo el diálogo y la resolución constructiva. En este tipo de entornos se evidencia una gestión de conflictos más saludable y efectiva.

Es fundamental fortalecer la comunicación interna entre los líderes y el equipo operativo, tanto en las relaciones entre pares como en la interacción con los niveles superiores, promoviendo siempre un enfoque de trabajo colaborativo. La comunicación constituye un eje esencial en todos los entornos organizacionales, ya que facilita el trabajo en equipo, contribuye al desarrollo de relaciones laborales saludables y fomenta el apoyo mutuo entre los colaboradores.

Asimismo, la comunicación asertiva facilita el manejo de conflictos mediante interacciones claras y respetuosas, promoviendo el diálogo y la resolución constructiva de las

diferencias. En este tipo de entornos se evidencia una gestión de conflictos más saludable y eficiente.

Dicho lo anterior, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las entrevistas de retiro, es fundamental centrar la atención en el clima laboral de la organización, ya que este se identifica como el principal factor asociado a la rotación de personal. Esta situación, además, está generando una sobrecarga laboral en las áreas operativas, lo cual constituye otra de las principales inconformidades expresadas por los excolaboradores.

Es claro que la organización cuenta con contratos comerciales que implican penalidades por incumplimiento de los servicios. Al no contar con el personal completo, los empleados que actualmente prestan el servicio deben duplicar sus capacidades instaladas para cumplir al 100% con los tiempos acordados bajo los ANS de contrato.

Por tanto, se propone implementar una batería de capacitaciones segmentadas, orientadas a fortalecer habilidades de liderazgo, comunicación, trabajo en equipo y motivación laboral (incluyendo incentivos por antigüedad, bonificaciones por cumplimiento de horario, días libres por excelencia en sus labores, entre otros).

Con el fin de suplir las necesidades y disminuir la carga laboral, desde el área de Selección se propone crear un equipo stock de supernumerarios en los cargos foco, que estén disponibles para apoyar a las operaciones en situaciones de contingencia.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realizaron entrevistas con un grupo focal de colaboradores actualmente vinculados a la organización, con el objetivo de identificar oportunidades de mejora aplicables a la operación. Esto permite contar con información relevante para fortalecer los procesos internos y, en consecuencia, contribuir a la disminución de la rotación de personal.

6.1 Discusión

En línea con la información obtenida en las entrevistas, se identificó que el principal factor asociado a las renuncias en la empresa corresponde a la sobrecarga laboral y a la falta de personal durante la prestación de los servicios.

Se logra plasmar que uno de los motivos por los cuales los colaboradores eligen laborar con la empresa, es porque, tiene muy buena imagen y acreditación con la puntualidad de los pagos; datos que son de relevancia para la estructura del plan de acción. Los resultados de la investigación muestran que la totalidad de los trabajadores se retiran por motivos laborales, destacando principalmente la sobrecarga física y de las funciones relacionadas con el cargo.

1. **¿En el proceso de selección qué fue lo que lo motivó a tomar el puesto de trabajo?**

Tabla 1

Motivación puesto trabajo colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	Tener un empleo formal con prestaciones
2. Meralis Montaño	Estabilidad laboral
3. Eva Sandry Rodríguez	Tener un ingreso fijo para mi familia y mis gastos
4. Yeferson Rojas	Estabilidad laboral

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 2

Motivación puesto trabajo colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	El salario
2. Alberto Sánchez	La empresa es reconocida
3. Alexander Alfonso	Poder tener un empleo para pagar mis gastos
4. Jazmín Sánchez	Los pagos puntuales

Fuente: elaboración propia (2025).

A partir de este postulado, se identifica que la organización cuenta con una percepción favorable en el mercado laboral. La mayoría de los colaboradores manifiestan que su decisión de vincularse estuvo motivada por el reconocimiento de la empresa, los beneficios ofrecidos y su reputación en cuanto a la puntualidad en los pagos.

En este sentido, se evidencian fortalezas institucionales que pueden ser aprovechadas para diseñar e implementar estrategias de atracción y fidelización del talento humano, especialmente a través de planes de "enamoramiento" durante el proceso de selección.

No obstante, se hace necesario establecer, con carácter prioritario, un plan de intervención orientado a la disminución de la rotación de personal, con el fin de evitar impactos negativos en la percepción y posicionamiento de la empresa como empleador.

2. ¿Hace cuánto tiempo o durante cuánto tiempo laboró en Adecco?

Tabla 3

Tiempo laborado por colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	3 meses
2. Meralis Montaño	15 días
3. Eva Sandry Rodríguez	1 mes
4. Yeferson Rojas	20 días

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 4

Tiempo laborado por colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	llevo 2 años trabajando
2. Alberto Sánchez	Aproximadamente 1 año
3. Alexander Alfonso	1 año 6 meses
4. Jazmín Sánchez	8 meses

Fuente: elaboración propia (2025).

Mediante este ítem, se logra identificar que la rotación de los colaboradores no es inmediata. Es decir, los retiros no se presentan durante el primer mes de vinculación, lo que permite inferir que existe cierto nivel de retención inicial por parte de la organización.

De acuerdo con lo expresado en las entrevistas, esta permanencia se asocia, en parte, a los beneficios que ofrece la empresa. No obstante, también se evidencian factores que afectan la estabilidad de la operación y la calidad del servicio, tales como el ambiente laboral, la baja asertividad en el liderazgo por parte de algunos responsables de las operaciones y la insuficiencia de personal.

3. ¿Qué es lo que más le gusta de su trabajo?

Tabla 5

Gusto en labores por colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	Los pagos son puntuales
2. Meralis Montaño	Entregan dotación completa
3. Eva Sandry Rodríguez	El pago es muy puntual y los beneficios de la caja de compensación
4. Yeferson Rojas	Nada

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 6

Gusto en labores por colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	Que gracias a mi labor alguien puede alimentarse caliente y a tiempo
2. Alberto Sánchez	La estabilidad laboral
3. Alexander Alfonso	Pagan puntualmente, me queda cerca a la casa
4. Jazmín Sánchez	Cumplen con su promesa de pago puntual

Fuente: elaboración propia (2025).

Se evidencia que los colaboradores continúan manifestando satisfacción frente al cumplimiento de la organización en aspectos como la puntualidad en los pagos, la claridad en el desempeño de sus funciones, la solidez de la estructura salarial y la percepción de estabilidad laboral.

Adicionalmente, la empresa procura ubicar a los trabajadores en lugares cercanos a su lugar de residencia o con facilidades de acceso y movilidad, lo cual representa un factor positivo en términos de bienestar laboral. Este aspecto se constituye en una fortaleza que puede ser incorporada dentro de los planes de acción, con el propósito de fortalecer el bienestar de los colaboradores y continuar incentivando su permanencia dentro de la organización.

4. **¿Qué es lo que menos le gusta de su trabajo?**

Tabla 7

Gusto en labores por colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	El ambiente laboral
2. Meralis Montaño	El ambiente laboral
3. Eva Sandry Rodríguez	No hay orden en las operaciones y mal trato por parte de los nutricionistas
4. Yeferson Rojas	El aseo

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 8

Gusto en labores por colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	La carga laboral y la presión cuando el servicio se activa
2. Alberto Sánchez	La carga laboral
3. Alexander Alfonso	Los jefes no saben mandar y en el momento del servicio toca doblar
4. Jazmín Sánchez	La carga laboral en momentos pico del servicio

Fuente: elaboración propia (2025).

Lo que permite comprender que las actividades realizadas cada día son excesivas, dificulta que una sola persona cumpla con todo lo que es debido hacer, en ocasiones las actividades laborales interfieren con sus espacios de descanso, incluso con sus horarios para alimentación; la sobrecarga laboral de acuerdo a Loor y Domínguez (2020) “Forma parte de uno de los factores de riesgo psicosociales que influyen en el trabajador. Al asignar a los trabajadores otras funciones de forma excesiva, desproporcionada y continua afecta al trabajador, por tanto, demasiado trabajo no es algo positivo” (p. 4).

En consecuencia, se puede afirmar que la sobrecarga laboral en Adecco es una de las causas de rotación más críticas. Este factor desencadena niveles elevados de estrés, afectando no solo el desempeño dentro de la organización, sino también la vida personal y social de los colaboradores. Dicho agotamiento genera una profunda desmotivación que trasciende lo laboral, convirtiéndose en un riesgo para el bienestar del trabajador y en el principal motivo para abandonar la compañía.

Se encuentra que lo que manifestaron con mayor frecuencia en la entrevista hace referencia a la carga laboral y la falta de apoyo que tienen en momentos pico del servicio, es decir, cuando mayor movimiento tienen; por otra parte, también se encuentra que en estos momentos la presión hace que los jefes de las operaciones no tengan asertividad en sus feedbacks y acompañamiento del servicio.

5. **¿Qué lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?**
6. **¿Cuál es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?**

Respuestas del grupo focal para la pregunta 5:

Tabla 9

Motivo renuncia colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	Maltrato por parte de compañeros y jefes
2. Meralis Montaño	Mal ambiente laboral, no me siento cómoda
3. Eva Sandry Rodríguez	Que no logre adaptarme al desorden
4. Yeferson Rojas	Tenemos que hacer el trabajo de 5 personas entre 3 y también tenemos que rendir el tiempo

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 10

Motivo posible renuncia colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	Que no nos contraten los apoyos necesarios
2. Alberto Sánchez	La falta de oportunidades de desarrollo o ascenso
3. Alexander Alfonso	El desgaste de informar que nos hace falta apoyo y no contratan a nadie
4. Jazmín Sánchez	Interrupción en mi vida personal por el nivel de trabajo

Fuente: elaboración propia (2025).

Respuestas del grupo focal para la pregunta 6:

Tabla 11

Motivo de renuncia de compañeros, indicado por colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	Los jefes gritan el personal y lo cargan de trabajo
2. Meralis Montaño	Los compañeros son groseros con el personal nuevo
3. Eva Sandry Rodríguez	Mal trato de los nutricionistas y jefes
4. Yeferson Rojas	La carga laboral

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 12

Motivo de renuncia de compañeros, indicado por colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	Muchos sienten la carga laboral
2. Alberto Sánchez	El exceso de trabajo
3. Alexander Alfonso	La carga de trabajo
4. Jazmín Sánchez	Falta de reconocimiento y carga laboral

Fuente: elaboración propia (2025).

Asimismo, se identificó que una causa recurrente de retiro en Adecco es la asignación de tareas ajenas al perfil contratado. Los auxiliares de alimentación y servicios generales manifestaron que, en muchas ocasiones, debían realizar actividades que no correspondían a sus

funciones específicas, lo que generaba un sentimiento de desubicación y descontento. Sobre esta situación, uno de los entrevistados comentó. Al igual que la pregunta anterior, es un interrogante que confirma ese motivo principal, en donde se identifica que la carga laboral es pesada frente a la cantidad de funciones que deben ejecutar en un determinado tiempo y más en horas específicas.

Este ítem, lleva a reflexionar, si es importante, que los colaboradores que están de turno se anticipen a los hechos, es decir, el plantear adelantar parte de sus procesos para que en el momento de aumento de servicio se les facilite un poco más su ejecución, es decir, para los servicios de alimentación, que cuenten con una línea de alimentos calientes listos para el ensamble de los platos, loa alimentos fríos como las ensaladas, postres y jugos pueden estar pre listos en las bandejas para que al momento de servir solo sea acompañar con el resto de alimentos y minimice le tiempo de atención; así todos quienes en ese momento están en cocina pueden generar servicio de atención y reducen un poco más la carga laboral en este momento. Por otra parte, para el servicio de limpieza, los colaboradores pueden hacer uso de los carros pequeños de servicio, teniendo en cuenta que pueden transportar con facilidad todos los elementos que requieren, sin ocupar mayo espacio y brindar un trabajo oportuno y de calidad.

Esta pregunta no solo apunta a lo que debe mejorar la operación, sino que también acompaña los procesos de selección que se están desarrollando en la organización, ya que, al área se le puede implementar una entrevista estructurada, que lleve al equipo a identificar en los postulantes tolerancia a la frustración, desarrollo bajo presión, dentro de otros factores que deben ser resaltados en los nuevos colaboradores, por el tipo de servicio que se brinda.

A partir del análisis de estos ítems, se identifica que una de las causas recurrentes de renuncia en Adecco es la asignación de tareas que no corresponden al perfil para el cual fueron

contratados los colaboradores. En particular, los auxiliares de alimentación y de servicios generales manifestaron que con frecuencia deben asumir funciones ajenas a sus responsabilidades, lo cual genera inconformidad, sensación de desubicación y desmotivación laboral.

De igual manera, los resultados confirman que la carga laboral representa un factor determinante en la decisión de retiro, especialmente por la cantidad de funciones que deben ejecutarse en tiempos limitados y en franjas de alta demanda del servicio.

Adicionalmente, se evidenciaron debilidades en el estilo de liderazgo, relacionadas con prácticas de comunicación inadecuadas por parte de algunos jefes, como el uso de un tono inapropiado, expresiones poco respetuosas y trato poco empático hacia los colaboradores. Estas situaciones impactan negativamente el clima laboral, afectan la motivación del personal y fortalecen la intención de renuncia, lo que resalta la necesidad de fortalecer las competencias de liderazgo y comunicación asertiva en los niveles directivos

En este sentido, surge la necesidad de implementar estrategias operativas que permitan optimizar la distribución del trabajo. Por ejemplo, en el área de alimentación, se sugiere la anticipación de procesos mediante la preparación previa de insumos, como alimentos calientes listos para el ensamble de platos, así como ensaladas, postres y bebidas organizadas con antelación. Esto facilitaría la atención en momentos de alta demanda, reduciría los tiempos de servicio y disminuiría la sobrecarga laboral del personal.

Por su parte, en el área de servicios generales, se propone el uso de herramientas como carros de servicio compactos que permitan transportar de manera eficiente los implementos necesarios, optimizando tiempos, mejorando la organización del trabajo y garantizando una prestación del servicio más oportuna y de calidad.

Finalmente, estos hallazgos no solo evidencian oportunidades de mejora en la operación, sino que también aportan al fortalecimiento de los procesos de selección. En este sentido, se recomienda la implementación de entrevista.

7. **¿En qué considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?**

Tabla 13

Motivo retiro empleados en el área indicado por colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	No se presenta el servicio a tiempo
2. Meralis Montaño	Nadie se va a adaptar por el personal antiguo
3. Eva Sandry Rodríguez	No se logra tener listo el servicio y los compañeros trabajan el doble
4. Yeferson Rojas	Mucho trabajo y exigen más de lo que toca hacer

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 14

Motivo retiro empleados en el área indicado por colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	Provoca desgaste en el servicio, inconformidad en el cliente
2. Alberto Sánchez	Generar retrasos operativos y aumentar la carga en los equipos
3. Alexander Alfonso	Los servicios no salen a tiempo o en ocasiones no están completos los platos y los jefes de la empresa se molestan
4. Jazmín Sánchez	Afecta la calidad del servicio

Fuente: elaboración propia (2025).

La ejecución de actividades ajenas al perfil de cargo genera un ciclo negativo de estrés y confusión. Para el personal de Adecco, el hecho de realizar tareas que no competen a su rol de auxiliar de alimentación o servicios generales produce un sentimiento de frustración, al sentir

que su preparación y experiencia no son valoradas adecuadamente. Esta falta de coherencia entre lo contratado y lo ejecutado no solo deriva en sobrecarga laboral, sino que, de acuerdo con diversas investigaciones sobre clima organizacional, se convierte en un detonante clave para la desmotivación y la renuncia prematura, De Arco (Cabrera, 2020) “La sobrecarga laboral, se relaciona con el aumento del número de tareas a realizar durante la jornada laboral, la intensificación del ritmo de trabajo y la extensión de las horas de trabajo, por lo que constituye un factor crucial en el desarrollo del síndrome de burnout, pues genera que el personal se sienta agotado por asumir labores extras”.

Actualmente en los entornos organizacionales se habla de estar “quemado” o el síndrome de burnout, conocido como el cansancio emocional, agotamiento personal, sentimiento de no poder sobrellevar o cumplir con las actividades, generado así sentimiento de fracaso y falta de motivación, razones que resultan bastante relevantes al momento de tomar decisiones decisivas de continuar en un trabajo o no.

En relación con lo mencionado anteriormente, existen adicionalmente motivos frecuentes que hacen que una persona renuncie a su puesto de trabajo, la sobrecarga laboral, el salario que devengan, falta de incentivos y crecimiento laboral, como se muestra en la entrevista los cuatro participantes que laboran en la organización expusieron la carga laboral y las condiciones salariales.

8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes de la empresa?

Tabla 15

Motivos de mejora para evitar renuncia constante, indicado por colaboradores retirados

Respuestas de colaboradores retirados	
1. Luz Edith González	Ambiente laboral
2. Meralis Montaño	El ambiente laboral
3. Eva Sandry Rodríguez	Cambiaria los nutricionistas que sepan mandar
4. Yeferson Rojas	No explotar la gente

Fuente: elaboración propia (2025).

Tabla 16

Motivos de mejora para evitar renuncia constante, indicado por colaboradores vinculados

Respuestas de colaboradores vinculados	
1. Mauren Gómez	Sentirnos escuchados y apoyados en el servicio
2. Alberto Sánchez	Implementar un plan carrera y una atribución de carga más especial
3. Alexander Alfonso	Poder contar con personal para poder cumplir
4. Jazmín Sánchez	Mejorar comunicación con jefe y contratar más personal

Fuente: elaboración propia (2025).

Este postulado, se constituye como uno de los más relevantes dentro de la investigación, ya que permite identificar elementos clave para la formulación de un plan de acción oportuno en la organización. Los colaboradores manifiestan la necesidad de fortalecer habilidades de asertividad en el liderazgo por parte de los jefes de operación, así como garantizar equipos de trabajo completos que permitan ejecutar los servicios de manera eficiente y oportuna.

A partir de las respuestas obtenidas tanto de colaboradores retirados como de aquellos actualmente vinculados a la organización, se identifican factores comunes que inciden directamente en la rotación de personal y en el clima laboral.

En cuanto a los colaboradores retirados, se evidencia que el ambiente laboral es uno de los principales motivos de renuncia. Se destacan aspectos como la inconformidad con el estilo de liderazgo, especialmente en lo relacionado con la forma de dar instrucciones, así como la percepción de sobrecarga laboral y exigencias excesivas en el desarrollo de las funciones.

Por su parte, los colaboradores vinculados manifiestan la necesidad de fortalecer elementos clave dentro de la organización, tales como una comunicación más efectiva con los líderes, sentirse escuchados y respaldados en el ejercicio de sus funciones, así como la implementación de un plan de carrera y una mejor distribución de la carga laboral. Asimismo, resaltan la importancia de contar con mayor número de personal para cumplir adecuadamente con las responsabilidades asignadas.

En conjunto, estos hallazgos permiten concluir que existen oportunidades de mejora en aspectos como el liderazgo, la comunicación organizacional, la planificación del talento humano y la distribución de cargas laborales, los cuales deben ser considerados en el diseño del plan de acción para disminuir la rotación y fortalecer el bienestar de los colaboradores.

Adicionalmente, las entrevistas realizadas a cuatro excolaboradores confirman que los motivos de renuncia se concentran en tres ejes críticos: la excesiva carga laboral, la baja competitividad en las condiciones salariales y la limitada oferta de oportunidades de crecimiento profesional. Según los testimonios, estos factores afectan directamente la motivación del personal, especialmente en los cargos de auxiliares de alimentación y servicios generales, quienes perciben que el esfuerzo exigido no es proporcional a la compensación recibida ni a las posibilidades de desarrollo dentro de la organización. Al respecto, algunos entrevistados señalaron:

"La carga laboral en comparación con mis expectativas salariales no era la adecuada y los horarios se extendían hasta duplicar la jornada laboral a pesar del pago de horas extras, "Me surgió una mejor oferta laboral con mayor remuneración."; "Acepté otra oferta laboral con el doble de salario y menos intensidad horaria". Información obtenida mediante dialogo en la aplicación de la entrevista.

Por otra parte, a partir de estos hallazgos, es posible establecer que los factores de retiro son principalmente de carácter interno. Es decir, la rotación de personal en Adecco no responde de manera predominante a variables externas del mercado, sino a aspectos propios de la gestión organizacional, tales como la carga laboral, la política salarial y las condiciones de trabajo. En este sentido, García (2016) señala que factores como la baja remuneración, la falta de oportunidades de crecimiento, la cultura organizacional, la satisfacción laboral y el ambiente de trabajo inciden directamente en la rotación del personal (pp. 19-20). De igual manera, Aliaga (2019) indica que la remuneración y los beneficios económicos son determinantes en la decisión de renuncia, junto con la búsqueda de desarrollo personal (pp. 60-61).

Si bien estas causas son de carácter organizacional, es importante reconocer que impactan de manera directa la vida personal de los colaboradores, afectando su bienestar emocional y su estabilidad social. Esto genera un ciclo de desmotivación que influye en la decisión de abandonar la compañía. Al respecto, Flores et al., (García, 2013) clasifican las causas de rotación en factores generales, empresariales y personales, destacando que las condiciones organizacionales pueden detonar decisiones individuales de retiro (p. 44).

En esta misma línea, Moreno y Lemus (2017) identifican factores institucionales que influyen en la rotación, tales como la política salarial, la falta de reconocimiento, las deficiencias en el liderazgo, la sobrecarga laboral y las condiciones inadecuadas de trabajo. En el caso de

Adecco, estos elementos se evidencian principalmente en la sobrecarga física y operativa del personal, lo que confirma que el problema no radica en las capacidades de los colaboradores, sino en las condiciones estructurales de la organización.

A pesar de estas dificultades, los resultados evidencian un fuerte compromiso ético y vocacional por parte del personal, lo que sugiere que la mejora en las condiciones internas podría fortalecer significativamente la retención. Sin embargo, surge un cuestionamiento clave: ¿hasta qué punto este compromiso puede sostenerse frente al desgaste físico y emocional? La evidencia indica que la satisfacción personal no compensa completamente el impacto en la salud, el tiempo personal y la calidad de vida, lo que finalmente lleva a los colaboradores a priorizar su bienestar integral.

Para el seguimiento de estas dinámicas, la organización cuenta con formatos de entrevista de retiro dirigidos a los cargos de auxiliares de alimentación y servicios generales. Estos instrumentos permiten identificar las principales causas de desvinculación, así como las operaciones con mayor riesgo de rotación, aportando información clave para la toma de decisiones.

En cuanto a los efectos negativos de la rotación, se identifica que el principal impacto es el incremento de la carga laboral sobre el personal activo. La ausencia de colaboradores obliga a redistribuir las tareas, generando fatiga, disminución en la calidad del servicio y mayor exposición a riesgos psicosociales y físicos, como trastornos musculoesqueléticos. Según Rivera (2017), la sobrecarga laboral afecta el rendimiento, la salud y el equilibrio entre la vida personal y laboral, generando consecuencias como estrés, irritabilidad y agotamiento (p. 7).

Asimismo, otro efecto crítico es la pérdida de credibilidad institucional. La alta rotación genera desconfianza tanto en los clientes como en los trabajadores, proyectando una imagen de

inestabilidad organizacional. Esto puede afectar las relaciones comerciales y dificultar la fidelización del talento humano, consolidando la percepción de la empresa como un lugar de tránsito y no de desarrollo profesional.

En consecuencia, la rotación no solo impacta al colaborador, sino también la competitividad de la organización. La inestabilidad en el personal puede ser interpretada como una debilidad en la gestión del talento humano, especialmente en un mercado donde la confianza y la solidez institucional son factores diferenciadores.

Finalmente, se evidencia que, aunque la motivación inicial de los colaboradores suele ser económica, la falta de estrategias de fidelización y bienestar promueve la comparación con otras empresas del sector que ofrecen mejores condiciones laborales. Por ello, si no se implementan acciones concretas como el fortalecimiento de incentivos, la redistribución equitativa de tareas y la revisión de la estructura salarial, la tendencia de rotación continuará en aumento. Tal como lo afirma Almeda (2017), cuando los colaboradores se sienten valorados, motivados y satisfechos, disminuye significativamente la probabilidad de que abandonen la organización.

6.2 Propuesta

6.2.1 Implementación de estrategias.

En cuanto a las estrategias propuestas por los colaboradores para mitigar la rotación, se identifica una demanda clara por la intervención activa del departamento de Recursos Humanos en la creación de planes de bienestar integrales. El personal sugiere que estos planes deben romper con la monotonía operativa y ofrecer incentivos que trasciendan la remuneración básica. Como se extrae de los testimonios:

- “Es necesario incentivar planes de bienestar que motiven al personal, ofreciendo actividades que rompan la rutina y eviten el agotamiento por operatividad”.

- “Se requiere una gestión que implemente horarios flexibles y mayores beneficios extralegales, tales como convenios institucionales, garantizando que el personal operativo sea incluido en todas las actividades de integración de la compañía”.

Estas sugerencias subrayan que la solución no es exclusivamente económica, sino que reside en la humanización de los procesos, la flexibilidad y el reconocimiento del trabajador como parte esencial de la cultura de Adecco."

Entendiendo lo explicado anteriormente , el propósito del área de recursos humanos es mejorar la productividad del personal a la organización, siendo responsables desde un punto de vista estratégico, ético y social de la administración personal para las organizaciones, por ello, como lo manifiesta, Vásquez (2018) la implementación de bienestar laboral en las organizaciones permite fortalecer a los empleados a nivel personal y profesional, implementar factores como remuneración, motivación, promoción de cargo, clima laboral y participación de los empleados en decisiones, impacta positivamente el rendimiento de estos (pp. 28-29).

Otra estrategia fundamental identificada es el fortalecimiento de los equipos de trabajo mediante personal de apoyo. Los colaboradores proponen la incorporación de perfiles que asistan en las tareas operativas para evitar la saturación del personal titular, tal como se menciona en los siguientes testimonios:

- “Es necesario contar con apoyo constante en las tareas más prácticas del día a día”.
- “Se deberían otorgar ayudas para no sobrecargar a los empleados, como, por ejemplo, el apoyo de practicantes o aprendices que alivien el volumen de trabajo”.

Estos resultados evidencian la urgencia de establecer planes de gestión que no solo se limiten al bienestar emocional, sino que incluyan un rediseño de las cargas de trabajo.

En coherencia con la información recopilada durante las entrevistas, se identificó que el principal factor asociado a las renuncias en la empresa es la sobrecarga laboral, derivada principalmente de la insuficiencia de personal durante la prestación de los servicios.

6.2.2Estructura de perfil.

Es de vital importancia implementar un perfil base teniendo en cuenta la estructura e ítems ocultos para generar un buen proceso de selección desde el inicio:

6.2.3Servicios generales.

Se requiere una experiencia mínima de ocho (8) meses en labores de aseo y desinfección en zonas específicas. Asimismo, es fundamental verificar la estabilidad laboral del candidato, evitando perfiles con alta rotación en experiencias previas. De igual manera, se deben analizar las razones de retiro en empleos anteriores, dado que estas pueden influir directamente en la permanencia dentro del cargo.

6.2.4Auxiliar general de cocina.

Se exige una experiencia mínima de ocho (8) meses en cocinas industriales o entornos de alta demanda. Es importante que los candidatos hayan desarrollado habilidades para atender servicios de entre 200 y 300 platos, demostrando capacidad para desempeñarse en contextos de alto volumen sin que esto afecte su continuidad en la organización.

En concordancia con lo anterior, resulta pertinente desarrollar un “perfil oculto” dentro del proceso de selección. Este hace referencia a características que no se abordan de manera explícita durante la entrevista, pero que son determinantes para la permanencia del colaborador, y que pueden identificarse a partir del análisis de experiencias laborales previas.

Por ejemplo, se identifican como factores de riesgo aquellos candidatos que cursan programas académicos sin afinidad con el cargo, especialmente si se encuentran en etapas intermedias o finales de formación, personas con antecedentes de inestabilidad, hallazgos en sus referencias laborales o motivos de retiro reiterativos de algunos empleos.

6.2.5 Pruebas psicométricas.

Acompañar este proceso de una batería de pruebas psicométricas, para identificar características de la personalidad, como tolerancia a la frustración, adaptabilidad al cambio, proactividad, compromiso, dentro de otros. Así se logrará tomar una mejor decisión para contratar el candidato y talento ideal para la organización; claramente se debe resaltar que este paso debe acompañarse siempre en conjunto con una entrevista en donde se reconfirmen los hallazgos evidenciados.

6.2.6 Acompañamiento en el proceso de contratación e inducción.

Desde el primer momento, es importante que los colaboradores se sientan acompañados y orientados en su proceso de onboarding. El buen desarrollo de este proceso no solo facilita el adecuado arranque del candidato, sino que también fortalece su conexión con la cultura organizacional. Esto, a futuro, contribuye a generar sentido de pertenencia y aumenta la retención dentro de la organización.

Exponer a los nuevos integrantes a qué se dedica la organización, cuál es su misión y visión, resaltar sus valores y construir constantemente ese vínculo entre colaborador y empresa genera lazos sólidos de conexión.

6.2.7 Personal de apoyo.

Acorde con las manifestaciones del grupo focal, conformado por colaboradores activos y excolaboradores, se identifica que el principal factor de rotación en la organización Adecco Colombia, específicamente en los cargos de Auxiliar de Servicios Generales y Auxiliar General de Alimentación, corresponde a la sobrecarga laboral, especialmente durante las horas pico de producción.

En este sentido, se propone como medida de mejora la disponibilidad de personal de apoyo en stock, así como la reestructuración de la malla horaria, de manera que se facilite la programación de este recurso humano en los momentos de mayor demanda. Lo anterior con el fin de optimizar la operatividad, reducir la sobrecarga laboral y garantizar una prestación del servicio más eficiente y acorde con las necesidades del cliente interno y externo.

Respecto al tipo de personal que podría integrar este equipo de apoyo, se plantean dos alternativas:

1. Personal de medio tiempo, con una programación de 3,8 horas diarias, cuyo ingreso coincida con el inicio del pico de productividad.
2. Personal supernumerario, que pueda ser programado de manera flexible en las diferentes operaciones donde los líderes identifiquen una alta demanda en el servicio.

6.2.8 Promoción de pausas activas.

En todas las operaciones se cuenta con el equipo correspondiente del grupo de HSE. Una vez superados los momentos de contingencia durante la operación, este equipo puede ingresar e incentivar al personal con una ronda de pausas activas, con el fin de disminuir el estrés generado, relajar el ambiente y permitir que los trabajadores se reconecten con sus labores de manera más ligera y equilibrada.

Esto no solo genera liberación de cargas, si no, mejora en la percepción que tienen los colaboradores frente a la empresa y el nivel en que esta se preocupa por su bienestar.

Como se mencionó anteriormente, el presente plan de intervención se proyecta para un periodo de seis meses, con el propósito de evaluar su efectividad a partir de una meta de reducción del 50 % en la rotación de personal. En caso de que la rotación se mantenga en los mismos niveles, será necesario revisar y ajustar las estrategias planteadas dentro del plan de intervención.

Adicionalmente, se recomienda la implementación de entrevistas periódicas a los colaboradores, con el fin de monitorear la persistencia de factores críticos, como la sobrecarga laboral, y evaluar oportunamente la efectividad de las acciones implementadas. Estos mecanismos permitirán realizar ajustes continuos y garantizar una mejora sostenida en las condiciones laborales.

Para fortalecer el vínculo entre el colaborador y la organización, se proponen las siguientes acciones tácticas; fortalecimiento del Onboarding; entregar un kit de bienvenida con elementos corporativos funcionales que fomenten el sentido de pertenencia desde el primer día de vinculación; junto a la dotación y demás herramientas de trabajo.

- Reconocimiento de Fechas Especiales: Automatizar el envío de masivas de felicitación personalizadas para celebrar cumpleaños y la antigüedad laboral de cada integrante del equipo.
- Programa "Empleado del Mes": Institucionalizar la entrega de un reconocimiento formal (diploma o mención) a los colaboradores que alcancen niveles de excelencia, basados en el cumplimiento de sus indicadores de desempeño.
- Implementación de Incentivos Económicos no Prestacionales (Pluxee/Sodexo):

Se propone la entrega de bonos de alimentación o canasta como un incentivo ligado al cumplimiento de metas de productividad y calidad. Estos bonos permiten incrementar el poder adquisitivo del colaborador sin generar cargas prestacionales adicionales para la organización, funcionando como una herramienta de reconocimiento inmediata que alivia la presión salarial y mejora la percepción de bienestar económico."

Es importante tener en cuenta que los beneficios económicos no son únicamente en aumento de salario, por lo que la organización puede implementar estrategias con diferentes entidades, como las cajas de compensación mediante la cual se pueden desarrollar diferentes actividades de bienestar y obtener algunos de los beneficios de ellas brindan como boletas de cine, pasadía en hoteles, dentro de otros beneficios especiales para aquellos quienes destaquen en la prestación de sus servicios.

Como estrategia final, se propone la implementación de espacios de acompañamiento psicosocial permanentes para los colaboradores de Adecco Colombia. Este programa debe ser liderado por profesionales en salud mental y estar orientado al cuidado integral del cliente interno a través de sesiones individuales y grupales. Estos espacios permitirán identificar, de manera temprana y bajo estricta confidencialidad, cómo el entorno laboral afecta la estabilidad del trabajador, facilitando la co-creación de soluciones desde la base operativa.

La información consolidada de estos encuentros debe servir como insumo estratégico para la alta gerencia, permitiendo la toma de decisiones preventivas que mitiguen la rotación y el deterioro de la salud física y mental. Aunque su implementación representa un desafío administrativo, es imperativo que los directivos reconozcan esta inversión como una herramienta esencial para retener al personal de alto potencial y corregir factores organizacionales antes de que se conviertan en motivos de renuncia."

Como estrategia final, se propone la implementación de espacios de acompañamiento psicosocial permanentes para los colaboradores de Adecco Colombia. Este programa debe ser liderado por profesionales en salud mental y estar orientado al cuidado integral del cliente interno a través de sesiones individuales y grupales. Estos espacios permitirán identificar, de manera temprana y bajo estricta confidencialidad, cómo el entorno laboral afecta la estabilidad del trabajador, facilitando la co-creación de soluciones desde la base operativa.

La información consolidada de estos encuentros debe servir como insumo estratégico para la alta gerencia, permitiendo la toma de decisiones preventivas que mitiguen la rotación y el deterioro de la salud física y mental. Aunque su implementación representa un desafío administrativo, es imperativo que los directivos reconozcan esta inversión como una herramienta esencial para retener al personal de alto potencial y corregir factores organizacionales antes de que se conviertan en motivos de renuncia."

Por otra parte, las opiniones de las personas entrevistadas sobre las estrategias para reducir la rotación de personal evidencian la importancia de una mayor intervención del área de recursos humanos. En este sentido, se propone la implementación de planes de bienestar laboral que contribuyan a que los cambios organizacionales se realicen de manera gradual y no abrupta. Asimismo, se resalta la necesidad de establecer horarios flexibles, ampliar los beneficios para los empleados, generar convenios y asegurar la participación del área de selección en las diferentes actividades de la organización (c.p., 2021).

De acuerdo con lo anterior, el área de recursos humanos tiene como propósito principal fortalecer la productividad del talento humano dentro de la organización, asumiendo una responsabilidad estratégica, ética y social en la gestión del personal. En este marco, Vásquez (2018) señala que la implementación de programas de bienestar laboral favorece el desarrollo

personal y profesional de los empleados. Factores como una adecuada remuneración, la motivación, las oportunidades de ascenso, un buen clima laboral y la participación en la toma de decisiones inciden positivamente en su desempeño (pp. 28-29).

Adicionalmente, otra estrategia identificada consiste en brindar apoyo operativo a los profesionales de selección, con el fin de evitar la sobrecarga laboral. Algunos entrevistados sugieren la incorporación de practicantes o aprendices que colaboren en las funciones del área, permitiendo distribuir mejor las tareas y mejorar la eficiencia del equipo (c.p., 2021).

En síntesis, los resultados evidencian la necesidad de diseñar e implementar planes de bienestar desde el área de recursos humanos que impacten de manera positiva a los profesionales de selección, promoviendo su desarrollo integral a través de un acompañamiento continuo y especializado.

7 Conclusiones

En conclusión, el desarrollo de esta investigación permitió dar respuesta satisfactoria al interrogante inicial sobre los factores que inciden en la rotación de personal en Adecco Colombia. A través del análisis cualitativo, se determinó que el fenómeno observado durante el periodo 2025 no responde a una causa única, sino a una convergencia de factores internos donde la sobrecarga laboral y la falta de incentivos competitivos actúan como los principales detonantes de renuncia.

A partir de análisis realizado, luego de toda la investigación, aplicación del instrumento y revisión de datos hallados, se logra concluir que la rotación laboral en los cargos operativos tiene como principal factor la sobrecarga laboral y el clima organizacional; pues se evidencia que la falta de personal en momentos de alta demanda desarrolla alnos niveles de tensión en las operaciones, ya que el personal existente debe doblar sus capacidades laborales para lograr la presentación de un servicio completo.

La investigación reveló que, si bien el personal posee un alto compromiso vocacional y sentido de propósito social, este se ve superado por el desgaste físico y mental derivado de la operatividad excesiva. Asimismo, se identificaron efectos negativos críticos para la organización, tales como el incremento en los costos de reclutamiento, el deterioro de la imagen institucional ante los clientes y la inestabilidad en la calidad del servicio. No obstante, el cruce de información con los excolaboradores permitió proponer estrategias tácticas como la inclusión de personal de apoyo y la humanización de los planes de bienestar que representan una ruta clara para fortalecer la retención y la sostenibilidad del talento humano en la compañía.

Se determinó que la principal causa, es la sobrecarga laboral, la cual desencadena otro tipo de situaciones o motivos por los cuales las personas toman la decisión de renunciar a su

trabajo, así mismo, dentro de los principales motivos se logró conocer que los que tienen un mayor impacto en la rotación son: salarios bajos, falta de incentivos, oportunidades de crecimiento.

Teniendo en cuento lo que hemos descubierto, entender por qué la gente se va es el primer paso para crear estrategias que realmente funcionen para la compañía. No se trata solo de "frenar" la salida de personal, sino de lograr que los colaboradores con más talento elijan quedarse con nosotros como empresa.

Al final, el objetivo de fidelizar al equipo va más allá de la productividad; se trata de conectar el trabajo diario con el propósito de la organización, que es acompañar a cada persona a cumplir sus sueños.

En definitiva, los resultados obtenidos no son solo datos, sino la hoja de ruta para empezar a cambiar las cosas. Entender las causas reales por las que alguien decide irse es el punto de partida para diseñar estrategias que inviten a nuestro mejor talento a echar raíces en la empresa. El reto no es solo retener personal, sino lograr que cada colaborador se sienta tan valorado y motivado que vea en la organización el lugar ideal para crecer. Así, el trabajo deja de ser una obligación y se convierte en el camino que los acerca a cumplir sus sueños personales y profesionales.

8 Recomendaciones

Como resultado final del trabajo realizado, el equipo investigador realiza las siguientes recomendaciones a la organización Adecco Colombia:

1. Aplicar la propuesta que se presenta y evaluar el cambio en el índice de rotación en un periodo de 6 meses con el fin de identificar si está funcionando como se espera o si se pueden implementar mejoras adicionales en el proceso.

2. Fortalecer la planeación y redistribución de cargas laborales especialmente el horas pico de los servicios que se están presentando, es importante analizar si los integrantes del equipo están realizando funciones adecuadas a su cargo y desde el inicio del contrato es indispensable que estas queden claras para evitar confusiones a lo largo de las labores; esto contribuirá no solo en el nivel de carga laboral sino que también en la prevención de riesgos psicosociales asociados a estrés y agotamiento laboral.

3. Implementar pausas activas junto con el equipo de hse, luego de las horas pico, hará que los colaboradores liberen tensiones generadas en este tiempo y retomen con más serenidad el resto de sus tareas asignadas en el turno.

4. Desarrollar planes de formación y crecimiento incentiva a los colaboradores a presentar un mejor desempeño laboral y fomentar sentido de pertenencia con la organización, incluso en cargos operativos la expectativa de crecimiento reduce los índices de rotación laboral.

9 Referencias

Abreu, J. (2014). El Método de la Investigación. Daena: Internation al Journal of Good Conscience, 9(3), diciembre 2014.

Adecco, C. (2025, 30 de octubre). Informe de gestión [Diapositivas de PowerBI]. Reserva propia Adecco Colombia. file:///C:/Users/gisel/AppData/Local/Microsoft/Windows/INetCache/IE/K590F4UV/Banc e%20 de%20Servicio%20Octubre%202025%20-%20Sodexo[1].pdf

Aguilera, G., Gaona, L., Hernández, R., & Badillo, O. (2018). VI Congreso Virtual Internacional Transformación e Innovación en las Organizaciones: Los desafíos de la gestión de recursos humanos, ante el impacto de la rotación de personal en las empresas familiares de la región centro de Coahuila.

Arce García, M. (2017). Principales factores que generan la rotación de personal en una tienda de autoservicios, municipio de Tejupilco, Estado de México (Trabajo de grado). Universidad Autónoma del Estado de México.

Beiras, A., Cantera, L., & Casasanta, A. (2017). La construcción de una metodología feminista cualitativa de enfoque narrativo-crítico. Psicoperspectivas.

Berardi, L. (2015). Motivación laboral y Engagement [Trabajo de grado, Universidad Fasta].

Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León [Trabajo de investigación].

Castro, J. (2019, febrero 15). ¿Cómo evitar que su empresa sea un “escampadero laboral”? Portafolio.

Cifuentes Cadena, T. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa [Trabajo de investigación].

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos (Vol. 3). McGraw-Hill. Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. Colombia, Bogotá: Mc

Coll, F. (2020). Rotación de personal. Recuperado de: https://economipedia.com/definiciones/rotacion-de-personal.html

Desempleo disminuyó en febrero: La tasa llegó a 15,9%, según el DANE. (2021, marzo 26). El Tiempo.

DANE - Empleo y desempleo

Dominguez Olaya, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. [Tesis de maestría, Universidad de Medellin]. Recuperado de: T_MBA_43.pdf (udem.edu.co)

Fassio, A. (2018). Reflexiones acerca de la metodología cualitativa para el estudio de las organizaciones. Ciencias Administrativas, (12). https://doi.org/10.24215/23143738e028

Flores, R., Mohammad, B., & Abreu, J. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience, 3(1). http://spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf

García, J., Peña, M., & Rodríguez, A. (2007). Métodos cuantitativos versus métodos cualitativos en la Economía de los Negocios: ¿Es una metodología irreconciliable? https://www.redalyc.org/pdf/1250/125015208005.pdf

González, L., Guevara, N., Piña, X., Ramirez, H.(2017). Propuesta para disminuir la rotación de personal en empresa Eulen Colombia S.A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro. [Trabajo de grado, Universidad Piloto de Colombia]. Recuperado de: 00004186.pdf

(unipiloto.edu.co)

González Ríos, M. (2006). La rotación de personal como un elemento laboral [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Nuevo León]. http://eprints.uanl.mx/1718/

Hamui, A., & Varela, M. (2013). La técnica de grupos focales. Investigación en Educación Médica, 2(5). Redalyc. Redalyc.La técnica de grupos focales

Henrik, C. (2003). Métodos cualitativos y cuantitativos: el caso de la arqueología colombiana. Nómadas (Col), (18). Redalyc. Redalyc.MÉTODOS CUALITATIVOS Y CUANTITATIVOS: EL CASO DE LA ARQUEOLOGÍA COLOMBIANA

Hernández Carreón, N. V., Castillo, D., Himes, E. E., Lang, A., & Molina, C. A. (2006). Factores que influyen en la rotación de personal en una organización [Trabajo de investigación, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey]. https://www.bing.com/ck/a?!&&p=b617013cd01263bd90c054f829f92db3ef50b3dbe66eccad6ab8ccbda8577d81JmltdHM9MTc3OTQwODAwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=1ac8ee7b-72d0-6f69-3b17-f8d873406ed9&psq=Hern%c3%a1ndez+Carre%c3%b3n%2c+N.+V.%2c+Castillo%2c+D.%2c+Himes%2c+E.+E.%2c+Lang%2c+A.%2c+%26+Molina%2c+C.+A.+(2006).+Factores+que+influyen+en+la+rotaci%c3%b3n+de+personal+en+una+organizaci%c3%b3n+%5bTrabajo+de+investigaci%c3%b3n%2c+Instituto+Tecnol%c3%b3gico+y+de+Estudios+Superiores+de+Monterrey%5d.&u=a1aHR0cHM6Ly9yZXBvc2l0b3Jpby51bmlhbmRlcy5lZHUuY28vYml0c3RyZWFtcy80ZmIwYWE1Ni0zYjVhLTQxMDktYjA1Yy0zNjk3NDk5ODc3YjcvZG93bmxvYWQ

Hernández, O., Cruz, Z., Meza, M., & Cruz, L. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. Revista Sociología Contemporánea, 4.

Hollenbech, N. (2000). Human Resource Management [Gestión de recursos humanos]. McGraw-Hill.

La organización por procesos. Eclass. (s.f) Recuperado de: https://blog.eclass.com/clase-la-organizacion-por-procesos

Macario de Paz, F.I. (2018) Rotación de personal y clima organizacional [Tesis de grado, Universidad Rafael Landivar]. Recuperado de: http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjrcd/2018/05/43/Macario-Fredy.pdf.

Mondy, W., & Noé, M. R. (1997). Administración de recursos humanos. México, D. F.: Prentice Hall.

Pérez Aguinaga, F. (2013). Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca Cola en la ciudad de Chiclayo (Tesis de grado, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo).

Pluxee. (2025, 18 de julio). Rotación de personal: causas notables y cómo calcularla. https://www.pluxee.co/blog/rotacion-de-personal/

Robbins, S. (1999). Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.

Robles, B. (2011). La entrevista a profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico. Revista Cuicuilco, 18(52).

Rubio Cano, L. (2023). Rotación de personal. Universidad Cooperativa de Colombia, Montería, Facultad de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables, Administración de Empresas. Disponible en: http://dx.doi.org/10.16925/gcnc.55

Sanabria, P. (2015) Gestión Estratégica del Talento Humano en el Sector Público, Estado del Arte. Recuperado de: https://books.google.com.co/books?id=VCueDwAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=ges

tion+del+talento+humano+chiavenato&hl=es419&sa=X&ved=2ahUKEwiHqtm60tvuAhWk2FkKHRfnAPUQ6AEwA3oECAAQAg#v=onepage&q&f=false

Zimmerman, H.F. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal. [e-book]. Recuperado de https://www.redalyc.org/pdf/4560/456045194001.pdf

10 Anexos

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Retiro



Fecha: Octubre 2025 | Hora: 3:00pm | Virtual: | Presencial: SI

Nombre: Luz Edith Gonzalez | Sexo: femenino | Edad: 40

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?

Espacio respuesta: Tener un empleo formal con prestaciones

2. ¿Durante cuánto tiempo prestó sus servicios a Adecco bajo este cargo?

Espacio respuesta: 3 Meses

3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta: Los pagos Puntuales

4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta: El ambiente laboral

5. ¿Cuál es el motivo de la renuncia?; si aún está laborando, ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?

Espacio respuesta: Maltrato por parte de compañeros y Jefes

6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?

Espacio respuesta: los jefes gritan el personal y lo cargan de trabajo

7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?

Espacio respuesta: No se presta el servicio a tiempo

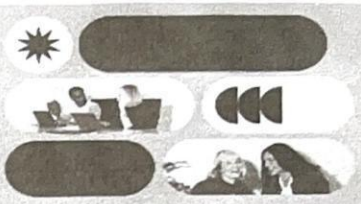
8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?

Espacio respuesta: Ambiente laboral

¡Muchas gracias!

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Retiro



Fecha: octubre 2025 | Hora: 6:00 pm | Virtual: Presencial: Si

Nombre: meralis montaño | Sexo: femenino | Edad: 39

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?

Espacio respuesta: Estabilidad laboral

2. ¿Durante cuánto tiempo prestó sus servicios a Adecco bajo este cargo?

Espacio respuesta: 15 días

3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta: Entregan dotación completa

4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta: el ambiente laboral

5. ¿Cuál es el motivo de la renuncia?; si aún está laborando, ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?

Espacio respuesta: mal ambiente laboral nomes estaba comoda

6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?

Espacio respuesta: los compañeros son groseros con el personal nuevo

7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?

Espacio respuesta: mucho se va a adaptar por el trato de los antiguos

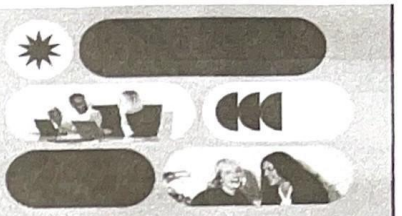
8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?

Espacio respuesta: el ambiente laboral

¡Muchas gracias!

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Retiro



Fecha: octubre 2025 | Hora: 10:00 am | Virtual: ____ Presencial: X

Nombre: Eva Sandra Rodrigues | Sexo: Femenino | Edad: 32

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?

Espacio respuesta
tener un ingreso fijo para mi familia y mis gastos

2. ¿Durante cuánto tiempo prestó sus servicios a Adecco bajo este cargo?

Espacio respuesta
1 mes

3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta
El pago es muy puntual y los beneficios de la caja de compensación

4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta
No hay orden en las operaciones y mal trato por los nutricionistas

5. ¿Cuál es el motivo de la renuncia?; si aún está laborando, ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?

Espacio respuesta
no logre adaptarme al desorden de la cocina

6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?

Espacio respuesta
Mal trato de los nutricionistas y jefes

7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?

Espacio respuesta
no se logra tener listo el servicio y los compañeros trabajan el doble

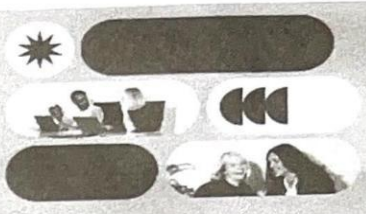
8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?

Espacio respuesta
cambiaría los nutricionistas que creen mandar

¡Muchas gracias!

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Retiro



Fecha: Octubre 2025 | Hora: 02:pm. | Virtual: / Presencial: X

Nombre: Yeferson rojas | Sexo: masculino | Edad: 18

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?
Espacio respuesta Estabilidad laboral.
2. ¿Durante cuánto tiempo prestó sus servicios a Adecco bajo este cargo?
Espacio respuesta 20 Dios.
3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?
Espacio respuesta Nada.
4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?
Espacio respuesta el oseo,
5. ¿Cuál es el motivo de la renuncia?; si aún está laborando, ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?
Espacio respuesta teníamos que hacer el trabajo de 5 personas, entres 3. y también teníamos que exceder el tiempo.
6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?
Espacio respuesta la carga laboral.
7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?
Espacio respuesta mucho trabajo. y exigimo mas de lo que toca Hacer.
8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?
Espacio respuesta NO EXPLOTAR LA GENTE!

¡Muchas gracias!

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Colaboradores



Fecha: 10 Feb

Hora: 2:00pm

Virtual:
Presencial: ✓

Nombre: Mairen Gomez

Sexo: Femenino

Edad: 25

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?

Espacio respuesta
El salario.

2. ¿Hace cuanto tiempo labora en Adecco?

Espacio respuesta
Llevo 2, años trabajando

3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta
Que gracias a mi labor alguien puede alimentarse caliente y a tiempo.

4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta
la carga laboral y la presión cuando el servicio se activa.

5. ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?

Espacio respuesta
Que no nos contraten los apoyos necesarios

6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?

Espacio respuesta
Muchos sienten la carga laboral.

7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?

Espacio respuesta
provoca desgaste en el servicio inconformidad en el cliente

8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?

Espacio respuesta
Sentirnos escuchados y apoyados en el servicio.

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Colaboradores



Fecha: 10 Feb

Hora: 3:00pm

Virtual:
Presencial: /

Nombre: Alberto Sanchez

Sexo: Masculino

Edad: 32

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?

Espacio respuesta
la empresa es reconocida

2. ¿Hace cuanto tiempo labora en Adecco?
Aproximadamente 1 año

Espacio respuesta

3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta
la estabilidad laboral

4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta
la carga laboral y

5. ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?
la falta de oportunidades de desarrollo o acenso

Espacio respuesta

6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?

Espacio respuesta
El exceso de trabajo

7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?

Espacio respuesta
generar retrasos operativos y aumenta la carga en los equipos

8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?

Espacio respuesta
implementar plan carrera y una distribución de carga mas especifica

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Colaboradores



Fecha: 2 feb | Hora: 3:20 Pm | Virtual: | Presencial: ✓

Nombre: alexander alfonso | Sexo: masculino | Edad: 39

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?

Espacio respuesta Poder tener un empleo para pagar mis gastos.

2. ¿Hace cuanto tiempo labora en Adecco?

Espacio respuesta 1 año 6 meses

3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta Pagan puntualmente., me queda cerca a la casa.

4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta los jefes NO. saben mandar y en el momento de servicio toca dolar

5. ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?

Espacio respuesta el desgaste de informar que nos hace falta apoyo y NO contraten a nadie.

6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a la compañía?

Espacio respuesta la carga de trabajo.

7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?

Espacio respuesta los servicios no salen a tiempo. O en ocasiones. No estan completos los platos y los jefes de la empiesa se molestan.

8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?

Espacio respuesta Poder contar con personal completo para poder cumplir

ADECCO COLOMBIA

Entrevista de Colaboradores



Fecha: 11 feb

Hora: 4:40pm

Virtual:
Presencial: ✓

Nombre: Jazmin Sanchez

Sexo: femenino

Edad: 28

1. ¿En el proceso de selección qué fue lo que más lo motivó a tomar el puesto de trabajo?

Espacio respuesta Los pagos puntuales

2. ¿Hace cuanto tiempo labora en Adecco?

Espacio respuesta 8 meses

3. ¿Qué es lo que más le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta Cumplen con su promesa de pago puntual.

4. ¿Qué es lo que menos le gusta(ó) de su trabajo?

Espacio respuesta la carga laboral en momentos pico del servicio.

5. ¿Que lo llevaría a renunciar a su puesto de trabajo?

Espacio respuesta Interrucion en mi vida personal por el nivel de trabajo.

6. ¿Cuál cree que es el principal motivo por el que los colaboradores del mismo cargo en el que te desempeñas renuncian a *la compañía?*

Espacio respuesta Falta de reconocimiento y carga laboral.

7. ¿En que considera que afecta los retiros constantes de los colaboradores frente a la organización o al área en general?

Espacio respuesta Afecta la calidaddel servicio.

8. ¿Qué cambiaría o mejoraría para evitar los retiros constantes en la empresa?

Espacio respuesta mejorar comunicacion con jefe y contratar mas Personal

De: MIGUEL ROBAYO <Miguel.Robayo@adecco.com>
Enviado el: domingo, 14 de diciembre de 2025 8:42 p. m.
Para: NICOL GOMEZ LEON <Nicol.Gomez@adecco.com>;
Asunto: Autorización proyecto

Hola Nico,

Confirmo autorización para realizar la investigación frente a la rotación de personal en la organización.

Miguel Angel Robayo R.
Gerente de Servicios Business Solutions

Adecco Colombia
Business Solutions
Gestion
Bogotá D.C. – Colombia
Dirección: Aut. Norte # 108 - 27 To 1 Ofi 401
Celular : 316 0102810
e-mail: miguel.robayo@adecco.com