



**UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados

**ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
EMPRESA ELSISCOM INGENIERIA LTDA.**

Kelly Johana Cardona Palomo  
Jennyffer Yuleima Lozano Palacios  
Kimberly Giovanna Oliveros Araujo  
María Camila Restrepo Puerto

**WP: 001**

16 · 01 · 2023

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA REPRODUCCIÓN,  
COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICIÓN, PRÉSTAMO Y OTROS DE  
TRABAJO DE GRADO**

**Fecha:** 2023.01.16

**Ciudad:** Bogotá D.C.

Nosotros **Kelly Johana Cardona Palomo** con el documento de identidad N° 1.018.476.277 de Bogotá, **Jennyffer Yuleima Lozano Palacios** identificada con documento de identidad N° 1.082.846.088 de Santa Marta, **Kimberly Giovanna Oliveros** identificada con documento de identidad N° 1.070.976.154 de Facatativá y **María Camila Restrepo Puerto** identificada con documento de identidad N° 1.014.261.716 de Bogotá autor(es) del trabajo de grado titulado “**Intervención del consultor de Gestión Humana, en la rotación del personal de EISISCOM Ingeniería Ltda.**” presentado y aprobado con fecha **2022.07.09** como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia de Talento Humano -**, **Autorizamos** a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de la misma.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de la misma, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firma,

<b>Nombres y apellidos</b>	Kelly Johana Cardona Palomo
<b>Documento de identidad</b>	C.C.1.018.476.277 de Bogotá
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:kellyjcardona95@gmail.com">kellyjcardona95@gmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	

<b>Nombres y apellidos</b>	Jennyffer Yuleima Lozano Palacios
<b>Documento de identidad</b>	<a href="mailto:C.C.1.082.846.088 de Santa Marta">C.C. 1.082.846.088 de Santa Marta</a>
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:jennyfferlozano@hotmail.com">jennyfferlozano@hotmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	

<b>Nombres y apellidos</b>	Kimberly Giovanna Oliveros Araujo
<b>Documento de identidad</b>	C.C.1.070.976.154 de Facatativá
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:kimerlyo@gmail.com">kimerlyo@gmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	

<b>Nombres y apellidos</b>	María Camila Restrepo Puerto
<b>Documento de identidad</b>	C.C.1.014.261.716 de Bogotá
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:cami8101@hotmail.com">cami8101@hotmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	

**Universidad Sergio Arboleda**  
Escuela de Posgrados

**Serie**           **Trabajos de Grado**

**Número**       **001**

**Autores**       Kelly Johana Cardona Palomo-Jennyffer Yuleima Lozano Palacios-  
Kimberly Giovanna Oliveros Araujo y María Camila Restrepo Puerto

**Tutor**           Jairo Vicente Gracia Acosta

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin  
previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda

Calle 75 No. 14-29.

Teléfono: 325 7500

[www.usergioarboleda.com.co](http://www.usergioarboleda.com.co)

Bogotá D.C.

**ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA  
ELSISCOM INGENIERÍA LTDA.**

**Autores**

Kelly Johana Cardona Palomo  
Jennyffer Yuleima Lozano Palacios  
Kimberly Giovanna Oliveros Araujo  
María Camila Restrepo Puerto

**Tutor**

Jairo Vicente Gracia Acosta

**Universidad Sergio Arboleda  
Escuela de Posgrados  
Especialización en Gerencia de Talento Humano  
2023/01/16**

# ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA ELSISCOM INGENIERÍA LTDA.

Kelly Johana Cardona Palomo<sup>1\*</sup>  
Jennyffer Yuleima Lozano Palacios<sup>2\*\*</sup>  
Kimberly Giovanna Oliveros Araujo<sup>3\*\*\*</sup>  
María Camila Restrepo Puerto<sup>4\*\*\*\*</sup>

## Resumen

El **objetivo** del presente trabajo es proponer estrategias para mitigar la rotación de personal en la empresa ELSISCOM Ingeniería LTDA, de acuerdo con la normatividad legal y políticas de la empresa. Se **justifica** porque la rotación de personal es un tema recurrente en la empresa lo que está afectando la productividad, los costos y la operatividad que demanda el entrenamiento de un nuevo personal.

La **metodología** que se utilizará será el uso de fuentes primarias para realizar la investigación y recopilación de información a partir de focus group realizados a los directivos de la empresa, revisión de encuestas de retiro, informes, libros, periódicos, artículos académicos. Una de las principales **conclusiones** es que se evidencia una oportunidad en la mitigación de rotación de personal en la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, a través de la implementación de estrategias que permitan incrementar la motivación de los colaboradores y el compromiso de estos con la compañía.

**Palabras clave.** Rotación de personal, Gestión Humana, estrategias.

## Abstract

The **objective** of the current proposal is to evaluate the need of a Human Talent Management consultant intervention to mitigate staff turnover in ELSISCOM INGENIERÍA LTDA company, located in Bogotá D.C. The **justification** for this proposal is that staff turnover is a recurring issue in the company which is affecting productivity, costs, and the operability required by the training of new staff.

The **methodology** is based on the use of primary sources to carry out the investigation and compilation of information from interviews, reports, books, newspapers and academic articles. One of the main **conclusions** is that there is an opportunity to mitigate staff turnover in the company ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, through the

---

<sup>1\*</sup> Especialista en Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Ingeniería en Seguridad Industrial e Higiene Ocupacional. Fundación Universitaria Horizonte. Coordinadora SSTA – ELSISCOM INGENIERIA LTDA. [hesq@elsiscomingenieria.com](mailto:hesq@elsiscomingenieria.com) [Kellyjcardona95@gmail.com](mailto:Kellyjcardona95@gmail.com)

<sup>2\*\*</sup> Especialista en Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Administradora de empresas. Universidad Sergio Arboleda – Santa Marta. Asistente administrativa de gerencia – PRIMAX COLOMBIA. [jlozanop@primax.com.co](mailto:jlozanop@primax.com.co) [jennyffer.lozano@usa.edu.co](mailto:jennyffer.lozano@usa.edu.co)

<sup>3\*\*\*</sup> Especialista en Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Comunicadora Social. Universidad Cooperativa de Colombia. Auxiliar de servicio al Cliente – COLFONDOS. [kimerlyo@gmail.com](mailto:kimerlyo@gmail.com)

<sup>4\*\*\*\*</sup> Especialista en Gerencia de Talento Humano – Universidad Sergio Arboleda. (En curso). Comunicadora Social. Universidad Santo Tomas. Bilingual Trainer. TELEPERFORMANCE. [Co.restrepo5@teleperformance.com.co](mailto:Co.restrepo5@teleperformance.com.co) [María.restrepo02@usa.edu.co](mailto:María.restrepo02@usa.edu.co)

implementation of strategies that increase the motivation of employees and their commitment to the Company.

**Keywords.** Staff turnover, Human Management, strategies.

## Introducción

La aparición de la pandemia trajo consigo grandes desafíos para las empresas de todo el mundo. Las organizaciones tuvieron que adaptarse a los cambios presentados y particularmente el área de Gestión Humana, tuvo que reinventarse y transformar sus procesos para lograr una eficiente gestión de la fuerza laboral. Dentro de esos grandes retos podemos mencionar: La gestión y supervisión del teletrabajo, los cambios en los procesos de contratación y capacitación, lograr garantizar la salud física, mental y la conciliación entre la vida personal y laboral de los colaboradores de la empresa. Sin lugar a dudas, uno de los principales desafíos ha sido y sigue siendo encontrar y retener al talento.

Actualmente, se evidencia a nivel mundial un incremento en la rotación de personal en las organizaciones de todos los sectores de la economía como consecuencia de la pandemia. Según un artículo de la revista Semana, publicado el 01 de junio de 2022, “El Departamento de Trabajo de Estados Unidos informó que, durante los meses de abril, mayo y junio de 2021 un total de 11,5 millones de trabajadores renunciaron a sus empleos”. Según Bernal Durán (2022) “La alta rotación de talento, especialmente en cargos de liderazgo, se ha convertido en un problema para las empresas. Además de generar sobrecostos, puede impactar la construcción de cultura organizacional”.

Un estudio realizado por Acrip y el Ministerio del Trabajo (2022) encontró que: “Diciembre fue el mes con mayor rotación de personal (24,1%), seguido de junio (13,9%) y enero (10,9%) y son las personas entre los 23 y los 30 años quienes más deciden cambiar de empleo, con un 58,8% de los casos, según Acrip. Referente a las industrias: el sector de producción tiene rotaciones del 40,90%, servicios llegó a 21,90%, comercial alcanzó 13,10% y logística se ubicó en 4,40%.”. Cabe señalar que según Mintic para el año 2025, el país tendrá un déficit de alrededor de 200.000 profesionales en el campo tecnológico. De acuerdo a lo anterior, se identificó como **problemática** que la rotación en las empresas aumenta significativamente, afectando los costos, la productividad de los empleados y el clima de la organización.

La rotación de personal se puede generar por varias causas dentro de las cuales se pueden mencionar: Mal clima laboral, inadecuada supervisión y/o desmotivación, las cuales hacen parte de la rotación voluntaria. En el caso de la rotación involuntaria, las empresas dejan ir a sus empleados debido a una reestructuración de su plantilla o porque no hay suficiente presupuesto. En este **problema**, se encuentra inmersa la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, que desde el año 2019 presenta una alta rotación de sus empleados, sin la implementación de una estrategia que ayude a reducir este índice y que permita a sus colaboradores mantener un equilibrio entre lo personal y lo laboral.

A continuación, evidenciamos la rotación que ha venido presentando a nivel general ELSISCOM INGENIERÍA LTDA desde el año 2019 hasta el año actual.

PERSONAL ELSISCOM INGENIERIA LTDA							
2019		2020		2021		2022	
23 Trabajadores		23 Trabajadores		20 Trabajadores		21 Trabajadores	
INGRESOS	10	INGRESOS	1	INGRESOS	7	INGRESOS	11
RETIROS	10	RETIROS	4	RETIROS	6	RETIROS	8
Indice de rotación 2019	43,48	Indice de rotación 2020	10,87	Indice de rotación 2021	32,5	Indice de rotación 2022	45,24

Tabla 1. Rotación de personal ELSISCOM INGENIERÍA LTDA.

De igual manera se evidencia la rotación de personal por parte del área administrativa y operativa.

PERSONAL ELSISCOM INGENIERIA LTDA							
2019		2020		2021		2022	
23 Trabajadores		23 Trabajadores		20 Trabajadores		25 Trabajadores	
ADMINISTRATIVA	4	ADMINISTRATIVA	1	ADMINISTRATIVA	4	ADMINISTRATIVA	2
OPERATIVA	6	OPERATIVA	3	OPERATIVA	2	OPERATIVA	6
Indice de rotación 2019	21,74	Indice de rotación 2020	8,70	Indice de rotación 2021	15	Indice de rotación 2022	16,00

Tabla 2. Rotación de personal por áreas en ELSISCOM INGENIERÍA LTDA.

Ambas tablas muestran el alto índice de rotación que presenta la empresa desde el año 2019 hasta lo corrido del año 2022. Dado lo expuesto, como **justificación** la rotación de personal es un tema recurrente en la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA. lo que afecta la productividad, los costos y la operatividad que demanda el entrenamiento de sus nuevos colaboradores.

La constante rotación de personal ocasiona que no se desarrolle la experiencia necesaria en las funciones de sus empleados, lo que repercute en la calidad de los servicios ofrecidos por la organización. La empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, requiere de una investigación de campo que permita identificar las causas más importantes por las que en los últimos años se ha generado un índice considerable en la rotación del personal tanto administrativo como operativo y con base en ello, el desarrollo de una propuesta de estrategias para mitigar la rotación en la empresa y así lograr generar un desarrollo del talento humano más apropiado para la misma.

Colombia aún conserva sistemas poco actualizados que no se han adaptado a las nuevas demandas y aún no logran cubrir o satisfacer las necesidades de las personas que se encuentran vinculadas en las mismas. Por otro lado, se encuentran aquellas que sí, pero que sobreponen la innovación tecnológica y los grandes cambios sobre sus empleados. Por consiguiente, el **objetivo** de este working paper es proponer estrategias para mitigar la rotación de personal en la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, de acuerdo con la normatividad legal y políticas de la empresa. Para esto y como objetivos específicos se plantea: 1) **Conocer** las implicaciones de la rotación de personal en los principales procesos de Gestión Humana. 2) **Analizar** la percepción que tienen los directivos de la empresa sobre los procesos que permiten la retención de personal. 3) **Identificar** las principales causas de rotación de personal en la organización a investigar antes, durante y después de la pandemia.

Como **metodología** que permita cumplir con los objetivos planteados anteriormente, se utilizará como **fuentes primaria** las entrevistas de retiro realizadas por el área de Gestión Humana, los focus group realizados a los directivos de la empresa con el fin de conocer cuáles son las principales causas de rotación en la empresa. De manera adicional, se tomarán como referencia fuentes **secundarias** para realizar la investigación y recopilación de información y se acudirán a documentos y artículos académicos que nos

permitan hacer un mapeo y tener cifras claras del comportamiento de la rotación antes, durante y después de la pandemia, así como de las consecuencias de esta a nivel nacional y mundial.

Esta investigación privilegiará el **método deductivo**, dado a que se parte del análisis de la rotación de personal en un ámbito nacional e internacional, para luego enfocarse de manera específica en la rotación de personal en ELSISCOM INGENIERÍA LTDA.

En cuanto al enfoque, será primordialmente cualitativo, pues se pretende utilizar entrevistas de retiro y focus group para conocer las causas de rotación y estrategias de retención en la organización a investigar.

El presente trabajo de investigación está dividido en cinco partes. En la **primera parte** se presenta información sobre ELSISCOM INGENIERÍA LTDA. Se describe su historia, misión, visión, valores y organigrama. En la **segunda parte** se resaltarán los principales procesos de Gestión Humana, enfatizando en la rotación de personal, lo anterior dirigido a pre, durante y post pandemia. En la **tercera parte** se describe el procedimiento y los resultados a partir del trabajo de campo en la organización, basados en focus group y entrevistas de retiro. Teniendo en cuenta el punto anterior, se desarrollará una **cuarta parte** en la cual se describen estrategias sobre programas que puede implementar la compañía para mitigar la rotación de personal con base en la normatividad y finalmente en la **quinta parte** se presentará la conclusión.

## 1. CONTEXTO ORGANIZACIÓN

### 1.1. Historia

ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, es una firma de Ingeniería eléctrica, fundada en 1989 que posee más de 33 años de experiencia en procesos de transformación, mantenimiento, montaje, diseño y gestión energética, en diferentes sectores económicos de Colombia: Oil & Gas, Industrial y Estatal.

Durante todo el tiempo de labores, la compañía ha basado sus operaciones en prácticas y procedimientos de trabajos seguros, lo que les ha permitido contar con un registro de CERO accidentes. Para ello, cumple con los estándares estipulados en la Guía Registro Único de Contratistas (RUC) que cuenta con el aval del Consejo Colombiano de Seguridad.

Entre los años 2017 y 2018 la compañía ha ejecutado más de 800 proyectos a nivel nacional y ha entregado más de 900 ofertas entre 2018 y 2020.

ELSISCOM INGENIERÍA LTDA cuenta con más de 10 Clientes, dentro de los cuales podemos mencionar: Chevron, Ramo, Congelagro McCain, CEDCO - Sierra Col, Zona Franca de Occidente, WEG, GEA Group, entre otros.

La empresa maneja los siguientes servicios

- Ingeniería & Consultoría
- Instalaciones y Montaje
- Outsourcing Eléctrico
- Capacitaciones



gerencias (General, Operativa, Comercial y Administrativa). La Gerencia General se encarga de designar un representante por la dirección y tener un departamento de SST, luego está el departamento de Gerencia de Operaciones y Comercial, el cual se encarga de asignar al área de ingeniería los siguientes cargos: Asistente de compras, supervisores, técnicos y ayudantes; y la cuarta Gerencia Administrativa, es la encargada de controlar los cargos de contabilidad, recursos humanos y el asesor externo de contabilidad.

#### 1.4. Área de Recursos Humanos

EL SISCOM INGENIERÍA LTDA cuenta con 25 colaboradores, de los cuales 23 tienen contrato a término indefinido, 1 colaborador contrato a término fijo y 1 un colaborador con contrato por obra/labor.

El área de Recursos Humanos de la empresa ELSICOM INGENIERÍA LTDA se enfoca en ofrecer soporte a todos los miembros de la organización de manera eficiente y efectiva para alcanzar el cumplimiento de las estrategias y los objetivos del negocio.

Esta área está conformada por el Coordinador Administrativo y Financiero y reporta a la Gerencia. Dentro de las funciones de esta área podemos mencionar:

- Reclutamiento.
- Contratación y selección de personal.
- Inducción.
- Entrenamiento y formación.
- Compensación y beneficios.
- Gestión Administrativa de Personal.
- Contabilidad.
- Manejo de nómina, liquidaciones, prestaciones sociales.
- Pagos a proveedores, manejo de caja menor.

## 2. PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA

Los procesos de Gestión Humana permiten mejorar la eficiencia, la productividad y el logro de los objetivos organizacionales. A continuación, hablaremos sobre algunas de las características de los principales procesos de gestión antes, durante y después de la pandemia.

PROCESOS DE GESTIÓN HUMANA	
<b>RECLUTAMIENTO</b>  El proceso de reclutamiento se considera como la fase inicial para tener éxito en el proceso de identificar perfiles laborales.	<b>ANTES DE PANDEMIA</b>  Existían 3 tipos de búsqueda para cubrir las necesidades: Interna, externa y mixta. <ul style="list-style-type: none"> <li>● <b>Interna:</b> Oportunidad que brindan las compañías para que sus propios colaboradores tengan la posibilidad de crecer dentro de la misma por medio de convocatorias internas que normalmente son comunicados enviados por correo electrónico corporativo. (5 días aprox.)</li> <li>● <b>Externa:</b> Comunicados por medio de portales de empleo, referidos, y/o bases de datos para la búsqueda del perfil apropiado. (8 días aprox.)</li> <li>● <b>Mixta:</b> Se convocan y se postulan perfiles mediante las modalidades explicadas anteriormente.</li> </ul>
	<b>DURANTE PANDEMIA</b>  Aunque antes de la pandemia la era digital ya era un fuerte dentro de los diferentes procesos de Gestión Humana, lo que generó el covid-19 fue potencializar la búsqueda de perfiles mediante los portales de empleo como lo fueron: CompuTrabajo, El Empleo,

	<p>LinkedIn, Talentbox y/o páginas oficiales de las compañías, además de realizar el proceso de reclutamiento descrito anteriormente.</p>
<p><b>SELECCIÓN</b></p> <p>Proceso en el que se define cuál es la persona indicada para cubrir la vacante.</p>	<p><b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b></p> <p>La digitalización como necesidad operativa generó el cambio vital del proceso de reclutamiento y se convirtió en un recurso imprescindible para agilizar la selección de perfiles laborales, sin dejar a un lado el proceso de identificar cuál es la necesidad principal para la nueva contratación y seguir de una forma digital el nuevo proceso.</p> <hr/> <p><b>ANTES DE PANDEMIA</b></p> <p>Existían varios filtros para lograr encontrar la persona idónea para la vacante:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleccionar hojas de vida.</li> <li>● Citación a entrevista presencial.</li> <li>● Se realiza prueba psicológica y de conocimiento.</li> <li>● Se verifican referencias laborales y personales.</li> <li>● Se elige al participante y se le informa a los demás sobre la terminación del proceso.</li> </ul> <hr/> <p><b>DURANTE PANDEMIA</b></p> <p>Se mantuvieron varios pasos para lograr encontrar la persona idónea para la vacante. Sin embargo, el proceso se convierte en digital.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● Seleccionar hojas de vida</li> <li>● Citación a entrevistas grupal y/o personal por medio de plataformas digitales dependiendo del cargo.</li> <li>● Se realizan pruebas psicológicas y de conocimiento por medios digitales.</li> <li>● Se verifican referencias laborales y personales.</li> <li>● Se elige al participante y se le informa a los demás sobre la terminación del proceso.</li> </ul> <p>Ahora bien, en cuanto a las entrevistas, las pruebas psicológicas y de conocimiento, existe un tiempo determinado dependiendo de las condiciones internas de la compañía.</p> <hr/> <p><b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b></p> <p>El proceso de selección se mantiene como se explicó en el cuadro anterior, pero es importante mencionar que, dependiendo de las necesidades de la compañía, el proceso puede ser completamente virtual, presencial y/o mixto.</p>
<p><b>INDUCCIÓN</b></p> <p>Proceso por medio del cual los empleados se incorporan a la empresa y a su nuevo puesto de trabajo.</p>	<p><b>ANTES DE PANDEMIA</b></p> <p>El proceso de inducción era netamente presencial: 1. La inducción se realizaba en las oficinas, en donde se les brindaba a los nuevos empleados toda la información documental sobre la empresa y sobre su puesto de trabajo. 2. El proceso de inducción duraba dos días.</p> <hr/> <p><b>DURANTE PANDEMIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Inducción a la empresa se empezó a realizar de manera virtual: La Información sobre la compañía, el cargo y los beneficios de la organización se compartían por correo electrónico o por plataforma.</li> <li>2. La presentación del equipo de trabajo se realizaba a través de videoconferencia.</li> <li>3. Los entrenamientos se empezaron a hacer por videos y por plataformas virtuales.</li> <li>4. El proceso de inducción podía tardar hasta tres días.</li> </ol> <hr/> <p><b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se implementó una metodología híbrida (Una parte de la inducción se realiza virtual y otra presencial)</li> <li>2. Implementación de plataformas de e-learning para todas las capacitaciones y cursos.</li> <li>3. El proceso de inducción dura tres días.</li> </ol>

<p><b>ESTRATEGIA PARA LA FORMACIÓN</b></p> <p>Proceso mediante el cual se garantiza que los colaboradores adquieran el conocimiento y desarrollen las habilidades necesarias para el desarrollo de las funciones propias del cargo.</p>	<p><b>ANTES DE PANDEMIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. En todas las empresas incluyendo en ELSISCOM INGENIERÍA LTDA la capacitación era netamente presencial.</li> <li>2. Los métodos empleados para entrenamientos eran básicos.</li> <li>3. Se realizaban alrededor de 10 capacitaciones al año aproximadamente.</li> </ol> <p><b>DURANTE PANDEMIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. A nivel nacional, la capacitación se incrementó debido al aumento en el uso de herramientas digitales y el trabajo en casa. Según un artículo de El Empleo (2021) "La capacitación a colaboradores creció en un 25% en la pandemia". Sin embargo, en ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, el número de capacitaciones se redujo, ya que perdieron apoyo de la ARL y porque los trabajadores de la empresa no querían participar de las capacitaciones virtuales.</li> <li>2. Los entrenamientos y capacitaciones empezaron a realizarse 100% a través de plataformas virtuales.</li> <li>3. La organización tomó conciencia de la importancia de la capacitación para incentivar el desarrollo personal y disminuir la rotación.</li> </ol> <p><b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El entrenamiento tomó gran fuerza como medida para aumentar la productividad de los colaboradores y por lo tanto de la empresa. La ARL volvió a apoyar este proceso de la organización, por lo que están realizando 20 entrenamientos al año.</li> <li>2. A través de los gerentes la empresa captura necesidades del equipo y con base en ello definen los cursos de entrenamiento.</li> <li>3. La empresa tiende a realizar grandes inversiones en el desarrollo de habilidades de sus colaboradores. Actualmente, se preocupan por fortalecer tanto habilidades blandas como competencias para el plan de desarrollo del trabajador.</li> <li>4. Se desarrollaron plataformas que tienen disponibilidad 24/7 lo que las hace más flexibles para los colaboradores de la empresa.</li> </ol>
<p><b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b></p> <p>Es un proceso sistemático para evaluar los comportamientos, desempeño y resultados por parte de los empleados en una organización frente a sus labores. Esta puede realizarse por parte de los jefes a subordinados, por parte de los colaboradores a sus jefes, o incluso por parte de los clientes.</p>	<p><b>ANTES DE PANDEMIA</b></p> <p>1. Antes del COVID 19 existían diferentes metodologías para realizar evaluación de desempeño, por ejemplo: Escala gráfica de calificaciones, allí se enumeran características, se da un valor a cada una y finalmente se suma. Otro método es el de clasificación alterna, en este método se ordena a los empleados con desempeño más alto al más bajo en cuanto a un factor o características en especial. El método de comparación por pares que se utiliza para comparar el desempeño entre trabajadores. Por otra parte, se llevaban a cabo otras metodologías como distribución forzada, de los incidentes críticos y escalas de estimación ancladas. Todas estas de forma presencial.</p> <p><b>DURANTE PANDEMIA</b></p> <p>Muchos de los criterios de evaluación de desempeño requirieron ser de forma presencial. Sin embargo, debido al COVID 19 y al trabajo remoto, se vio la necesidad de implementar una nueva metodología de evaluación de desempeño, este es generalmente a través de una página web o un software especializado que puede instalarse en el dispositivo del colaborador.</p> <p><b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b></p> <p>La evaluación después de la pandemia suele llevarse a cabo de forma presencial con las metodologías mencionadas anteriormente, además para los colaboradores que desempeñan su labor en tiempo remoto, la evaluación es online a través de página web o software especializado.</p>

<b>DESARROLLO PROFESIONAL</b>  Es un proceso continuó marcado por el deseo de superación del empleado.	<b>ANTES DE PANDEMIA</b>  La organización no tenía un plan de carrera, teniendo en cuenta que es PYME y existe dificultad para ascender a otros puestos de trabajo.
	<b>DURANTE PANDEMIA</b>  La organización a finales del cuarto trimestre del 2020 ve la necesidad de incluir un plan de carrera para el personal operativo y así poder motivarlo.
	<b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b>  1. Se analiza con el área administrativa la posibilidad de tener un plan de carrera dentro de la empresa para el personal operativo. 2. Se motiva al personal operativo (Técnicos) para que continúen sus estudios y así poder asumir y hacerse responsable de los cargos de supervisores o ingeniería, teniendo en cuenta la rotación que se está presentando en la empresa. 3. La organización pacta con los colaboradores que desean continuar sus estudios un préstamo, el cual será descontado por quincenas de acuerdo a lo pactado con el colaborador.
<b>RETENCIÓN DE PERSONAL</b>  Es un proceso en el que se alienta a los trabajadores a permanecer en la organización por un período de tiempo prolongado, utilizando las estrategias y herramientas de retención más efectivas	<b>ANTES DE PANDEMIA</b>  1. La organización realizaba integraciones cada semestre. 2. Al final de año suministraba a los hijos de los colaboradores obsequios como parte de agradecimiento por pertenecer a la empresa. 3. La organización daba medio día de cumpleaños.
	<b>DURANTE PANDEMIA</b>  1. Se pausan las integraciones teniendo en cuenta que por la pandemia se dificulta realizarlas. 2. Los obsequios que daba la organización a los hijos de los colaboradores por temas económicos fueron suspendidos. 3. Se cancela el medio día de cumpleaños al personal administrativo, los cuales se encontraban trabajando desde casa y al personal operativo que no estuviera realizando labores.
	<b>DESPUÉS DE PANDEMIA</b>  1. La empresa decide implementar el Día de la Familia, de acuerdo a lo señalado en la ley 1857 de 2017 donde se estipula que la organización debe dar un día cada semestre a sus colaboradores para compartir con su familia. 2. Se contempla un plan de carrera para el personal operativo. 3. Retornan las integraciones en la empresa. 4. Se celebran los días especiales en los cuales se dan pequeños obsequios (Día del Hombre, Día de La Mujer, Día del Padre, Día de la Madre, Amor y Amistad, etc.) 5. La organización retoma el medio día de cumpleaños para el personal operativo y administrativo, siempre y cuando este día lo labore.

Tabla 3. Procesos de Gestión Humana.

## 2.1 Rotación del Personal

Actualmente se ha presentado a nivel mundial un incremento en la rotación de personal en las organizaciones de todos los sectores económicos, como consecuencia de la pandemia. Dentro de las causas de alta rotación de personal que se han evidenciado dentro de las organizaciones, encontramos las siguientes:

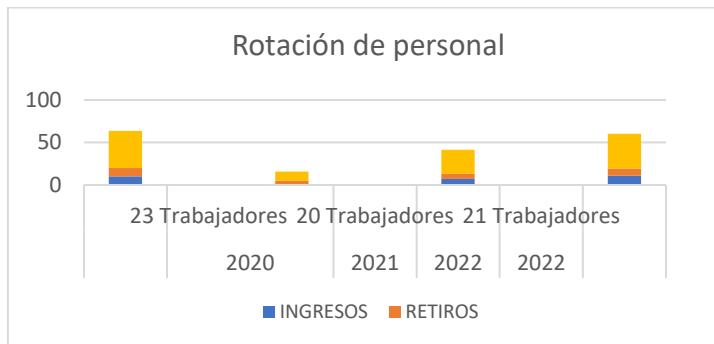
- No existe un plan de carrera.
- Mejores oportunidades y condiciones laborales en otras organizaciones.
- Motivos personales e interpersonales.
- Para la organización no se cumple con las expectativas del colaborador de acuerdo a las metas planteadas al inicio del contrato.

- Terminación de contratos, teniendo en cuenta que algunos colaboradores están por obra labor, ya que se contratan para un proyecto en específico.
- Como consecuencia del COVID-19, algunos colaboradores empezaron a trabajar de forma remota. Sin embargo, al retomar la presencialidad algunos trabajadores no estaban dispuestos a continuar con sus labores desde la compañía, lo que ocasionó un incremento en el número de renunciaciones.

En el caso de la empresa EISISCOM INGENIERÍA LTDA. los índices de rotación de personal encontrados son los siguientes:

### 2.1.1. Indicadores de rotación de ELSISCOM INGENIERÍA LTDA.

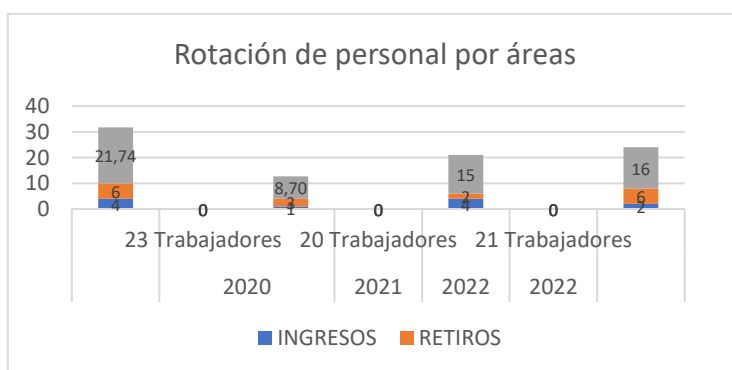
Para realizar una buena aproximación al nivel de rotación que tiene la empresa, se debe tomar en consideración la información de las personas que durante los últimos meses o años han decidido abandonar la organización, lo que se evidencia en la gráfica número 2. En el año 2019 hubo un índice de rotación del 43.48% donde se registró un ingreso de diez (10) colaboradores y retiro de diez (10) colaboradores. En el año 2020 se presentó un índice de rotación del 10,87% con un (1) ingreso y cuatro (4) retiros. En cuanto al año 2021 un índice de 35,50% donde se registró un ingreso de siete (7) colaboradores y un retiro de seis (6) colaboradores. En el presente año se tiene un índice de rotación del 38,00% con un ingreso de once (11) colaboradores y retiro de ocho (8) colaboradores.



Gráfica 2. Rotación de personal en los años 2019, 2020, 2021 y 2022.

En cuanto al índice de rotación por áreas (administrativa y operativa) encontramos lo siguiente:

En la gráfica número 3 se evidencia una alta rotación y cómo esta afecta el área operativa, provocando una disminución en la productividad entre los colaboradores y una mayor carga de trabajo para el resto del personal mientras se cubre la vacante, dejando actividades sin realizar o que no se realicen adecuadamente.

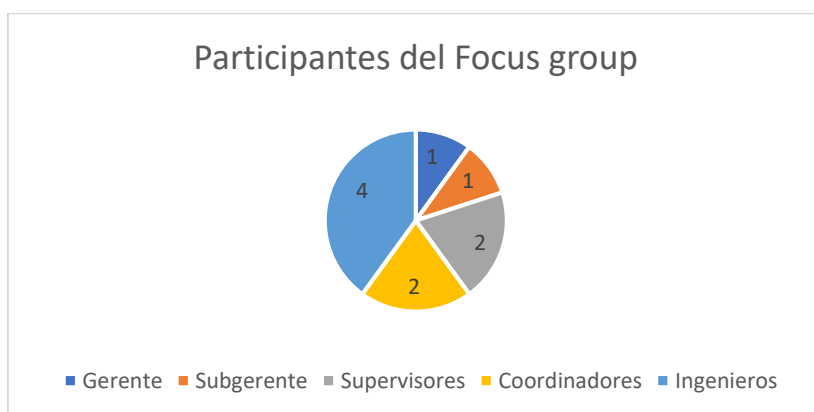


Gráfica 3. Rotación de personal por áreas 2019, 2020, 2021 y 2022

### 3. PROCEDIMIENTO Y RESULTADOS

#### 3.1 Procedimiento

Para recolectar los datos que permitieran reconocer el contexto de la empresa en cuanto a la rotación de personal e identificar sus principales causas, se realizaron dos sesiones de focus group, en las que participaron un total de 10 personas: 1 gerente, 1 subgerente, 2 supervisores, 4 ingenieros y 2 coordinadores. El promedio de antigüedad de los participantes en la empresa es de 10 años. Las sesiones consistieron en realizar diez preguntas sobre aspectos puntuales de la organización. Cada sesión tuvo duración de una hora.



Gráfica 4. Número de personas que participaron en el focus Group.

#### 3.2 Resultados

##### 3.2.1 Focus Group

Con base en el focus group realizado en la empresa, se encontraron los siguientes resultados:

Al preguntarle a los participantes del focus group si realizan medición del clima de su empresa, todos afirmaron que esta se lleva a cabo de manera anual. Los entrevistados consideran que la medición de clima es una herramienta que permite lograr un equipo de trabajo comprometido con la empresa, con la estrategia de la organización y que permite incrementar la productividad de sus colaboradores.

A través de la medición de clima, la empresa busca evaluar componentes tangibles como condiciones de las oficinas, disposición de recursos que requieren los empleados para desarrollar sus actividades, si sus colaboradores se sienten satisfechos con la remuneración y aspectos intangibles como el grado de compromiso y de motivación de sus trabajadores, las relaciones entre ellos y con sus supervisores y superiores, además, de evaluar la comunicación y el liderazgo.

La empresa realizó una última medición de clima en el año 2019 antes de pandemia. Sin embargo, tienen previsto realizar la próxima medición en diciembre del presente año. La encuesta de clima se realiza al total de empleados de la compañía.

Frente a la posibilidad de crecimiento, el grupo considera que hay oportunidades en los niveles operativos, ya que se motiva al personal técnico para que continúen sus estudios y así puedan asumir y hacerse responsables de los cargos de supervisores o ingeniería.

Además, el personal que labora como ayudante tiene la oportunidad a medida que se prepara de formar parte del grupo de técnicos de la empresa, mientras que los empleados que hacen parte del equipo de mantenimiento pueden crecer hacia el área de instalaciones y montajes.

En relación con los cargos administrativos, señalaron que las personas tienen pocas opciones de crecimiento dentro de la compañía, debido al tamaño de la misma y a los pocos cargos administrativos que existen actualmente. Esto se ha convertido en una razón por la que algunos colaboradores del personal administrativo se sienten desmotivados porque no ven oportunidad de ascenso.

En cuanto a las capacitaciones, el grupo considera que estas son fundamentales en el logro de los objetivos de la organización, ya que permiten que sus colaboradores adquieran los conocimientos y las herramientas necesarias para desarrollar las funciones y los procesos propios de cada cargo. Los participantes del focus group, afirman que la capacitación mejora el desempeño de sus equipos, además que la utilizan como herramienta para motivar a sus empleados.

Actualmente, la compañía se preocupa por fortalecer tanto las habilidades blandas como las competencias necesarias para que cada trabajador pueda desempeñar su cargo. En la empresa se realizan capacitaciones y entrenamientos para el personal administrativo y operativo. Aproximadamente se realizan 20 entrenamientos al año, dentro de los cuales se pueden mencionar: Capacitaciones en SST (Riesgos, cuidado de EPP), reentrenamiento en alturas, espacios confinados, rescate, comunicación asertiva, liderazgo e inclusión.

Al hablar de reconocimiento, el grupo considera que no han explorado otras alternativas más allá de realizar reuniones masivas e integraciones para felicitar a sus colaboradores después de cada proyecto y reconocer la buena labor realizada. El reconocimiento es un incentivo para los empleados de cualquier empresa y el grupo es consciente de su importancia para incrementar la productividad de sus colaboradores, por esta razón, consideran importante implementar otro tipo de actividades que permitan recompensar los esfuerzos de sus trabajadores, además de promover una cultura positiva dentro de la compañía.

Los participantes del focus group consideran que la organización provee a sus empleados tanto del nivel operativo como administrativo las herramientas, equipos y útiles de trabajo necesarios para desempeñar sus actividades y sus funciones de manera eficiente. Cada colaborador del área técnica tiene designado sus equipos, implementos de seguridad y uniformes para desarrollar su trabajo. El personal administrativo cuenta con computadores, elementos de papelería, escritorio y una silla ergonómica. Además, la empresa les proporciona a los colaboradores que requieran salir de la ciudad, los gastos de transporte, alimentación y hospedaje.

La retroalimentación se realiza por parte de los supervisores y coordinadores a sus equipos una vez al mes, para ello se lleva a cabo una charla sobre los problemas identificados y necesidades presentadas. Sin embargo, los participantes del focus group, expresaron la necesidad de una retroalimentación personalizada, en la que cada colaborador pueda entender sus oportunidades de mejora y potencializar sus habilidades, esto podría significar más confianza y una relación más cercana con sus jefes.

En cuanto al salario emocional que ofrece la empresa a los empleados, los participantes del focus group afirman que cuentan con los siguientes beneficios:

- Medio día de cumpleaños
- Día de la Madre
- Día del Niño
- Día del Padre
- Día de la Familia

Además, al personal operativo (Técnicos) los motivan para que continúen sus estudios, en este caso se realiza un préstamo el cual es descontado por quincenas de acuerdo a lo pactado con el colaborador. A pesar de estos incentivos, el grupo de Gerentes considera la necesidad de evaluar e implementar nuevas alternativas de salario emocional que permitan brindar una mayor motivación a sus colaboradores.

Al preguntarle a los participantes del focus group si la empresa promueve el equilibrio entre la vida personal y laboral, argumentaron que normalmente no lo hacen, ya que los proyectos que manejan requieren de alta demanda de tiempo, viajes, trabajo los fines de semana y horarios nocturnos. Lo anterior es de suma importancia para analizar qué tan felices son los trabajadores en la empresa. La felicidad, entendida como el **estado de ánimo de los colaboradores a la hora de realizar su trabajo, el bienestar de un empleado a través de una buena motivación, un buen clima organizacional y el reconocimiento**, se ha visto afectada por las largas jornadas de trabajo.

El 80% de los participantes del focus group considera que la organización brinda estabilidad a sus colaboradores y les ofrece las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo, lo que les permite a sus empleados ser felices. El 20% de ellos considera que falta más motivación y oportunidades de crecimiento, desarrollo y equilibrio entre la vida laboral y familiar.

### 3.2.2 Entrevistas de retiro

La entrevista de retiro con el colaborador permite conocer las razones específicas que motivaron al empleado a renunciar en busca de nuevas oportunidades laborales, además de su percepción frente al clima laboral y de las diferentes situaciones que afrontan los empleados en el día a día.

Se realizó una revisión de 20 entrevistas de retiro seleccionadas aleatoriamente para identificar las razones por las cuales los trabajadores abandonaron la compañía entre el año 2019 y el 2022.

Al analizar los resultados del focus group y las entrevistas de retiro se evidencia que los colaboradores renuncian a la empresa no solo por bajos salarios, sino también por la falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional. Además, se identificaron las siguientes causas de rotación:

- Pocos beneficios en cuanto a salario emocional.
- Deficiencias en el proceso de reclutamiento.
- Posibilidad de no trabajar en modalidad remota o híbrida.
- Insatisfacción salarial
- Falta de oportunidades de crecimiento en el área administrativa.
- Falta de flexibilidad en los horarios.
- Los turnos extensos que se manejan con el cliente en cuanto al personal operativo.

- Un mal clima laboral.

#### **4. ESTRATEGIAS**

Una vez revisadas las encuestas de retiro y de haber analizado los resultados del focus group, proponemos las siguientes estrategias a la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, para disminuir la rotación de personal.

##### **4.1 Premios y reconocimientos**

El reconocimiento mejora la productividad, el compromiso de los empleados y permite el logro de los objetivos organizacionales. Es importante desarrollar un programa de reconocimiento para distinguir a aquellos empleados que han logrado contribuciones sobresalientes en el ámbito laboral, independientemente de los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño.

###### **4.1.1 Plan de Reconocimiento**

Los supervisores podrán otorgar reconocimientos intangibles tales como:

- Carta de felicitación firmada por la Gerencia, entregada por supervisor.
- Nota personal realizada por el supervisor.
- Retroalimentación verbal positiva en foros o actividades de grupo de trabajo.
- De manera mensual podrán implementar el programa del empleado del mes. En el cual, cada supervisor propondrá a un colaborador de su equipo que haya tenido un desempeño sobresaliente en cuanto a sus tareas, desarrollo de procesos, procedimientos, trabajo en equipo, iniciativas propias y el 28 de cada mes, se realizará una reunión virtual en la que cada supervisor expondrá lo alcanzado por el colaborador de su equipo y entre todos los supervisores seleccionarán al ganador. Los cinco primeros días de cada mes se realizará un comunicado vía e-mail para informar a todos los colaboradores de la empresa, el nombre del colaborador y lo que realizó para ser seleccionado como empleado del mes. Así mismo, se publicará la información en medios de comunicación interno como carteleras.

En cuanto a reconocimientos tangibles se podrán utilizar los siguientes:

- Almuerzo o cena con el equipo.
- Tickets para eventos culturales y de entretenimiento.
- Cenas familiares.
- Bonificaciones.

Los reconocimientos tangibles deberán ser aprobados por la Gerencia, gestionados por el área de Talento Humano y harán parte del presupuesto anual.

##### **4.2. Estrategia Comunicativa**

Para disminuir la rotación de personal, es fundamental que colaboradores y supervisores realicen un feedback quincenal para manifestar sus opiniones acerca de los proyectos y resultados de cada empleado, con el fin de expresar de manera personal y honesta las inquietudes y diferencias que tengan ambas partes en cuanto a otros compañeros, y en cuanto a temas relacionados con la forma de trabajo.

### 4.3 Estrategia de Bienestar

Un plan de bienestar laboral le permite a la organización pensar en sus trabajadores más allá de las labores que desempeñan y de sus resultados. Es importante que se piense en ellos como un colaborador estratégico y buscar satisfacer sus necesidades culturales, sociales, personales y de salud. Si la organización se enfoca en ver qué está sucediendo con los colaboradores en cuanto a la estabilidad laboral, sobrecarga laboral y estrés, se podrán desarrollar actividades que disminuyan estos factores y, por ende, los trabajadores se sentirán como un talento valioso dentro de la organización.

Estas actividades pueden ser enfocadas en:

- **Calidad de vida laboral** dirigidas a implementar nuevas tecnologías que permitan el desarrollo de labores por parte de área administrativa y operativa, además de propiciar un ambiente seguro y agradable para los colaboradores que les permita ser más productivos y sentirse a gusto en la organización.
- **Recreación y deporte**, si bien es cierto que los proyectos que desempeñan los trabajadores requieren de tiempo los fines de semana, es importante que se generen espacios para pensar en la salud física y mental de los colaboradores, esto promoviendo tiempo de esparcimiento, en el cual se involucre a los trabajadores y sus familias.
- **Actividades de prevención y cuidado de salud física y emocional**, esto a través de charlas con expertos, pausas activas dirigidas, un soporte con psicología y sesiones de descarga emocional.

### 4.4 Estrategia para la Formación

Una estrategia para la formación, permite el beneficio conjunto entre la organización y los colaboradores, además de ser un proceso sistemático donde el involucrado principal es la gestión del crecimiento profesional de los empleados dentro del área operativa y administrativa, cumpliendo así con las necesidades básicas de la empresa. Las estrategias de formación tienen un impacto altamente positivo dentro de la productividad laboral en todos los cargos de la compañía.

Dentro de las estrategias de formación se pueden implementar las siguientes:

- Capacitaciones de acuerdo a las necesidades del cargo.
- Capacitación en gestión del cambio, comunicación asertiva y gestión del tiempo en trabajo remoto.
- Capacitación de líderes.
- Adaptación a las nuevas tecnologías.
- Formación de colaboradores jóvenes
- Coaching de habilidades profesionales y sociales.

Se recomienda que la compañía decida la intensidad horaria de los cursos y que estos sean certificados por un ente acreditado.

### 4.5 Estrategia para la flexibilidad laboral

El trabajo flexible ha demostrado ser una modalidad que genera grandes beneficios para la organización y sus colaboradores, ya que, aumenta la productividad, reduce los

costos y disminuye la rotación de personal, debido a que los empleados logran sentirse más motivados al trabajar con horarios flexibles o desde la comodidad de su hogar.

El empleador debe asegurarse de conformar un equipo de trabajo profesional y responsable, además de garantizar todos los beneficios exigidos por las leyes de cada país donde esta modalidad se encuentre regulada. Por su parte, las personas que trabajan desde su hogar pueden ahorrar tiempo y dinero al evitar desplazamientos a la oficina, teniendo la facilidad de planear su rutina y sus tareas. Además, al no utilizar vehículos para desplazarse contribuyen con el medio ambiente.

Lo importante de las estrategias de flexibilidad laboral es lograr mantener una comunicación adecuada con los líderes, definir metas claras y organizar estratégicamente el tiempo.

## **5. CONCLUSIONES**

Se evidencia una oportunidad en la mitigación de rotación de personal en la empresa ELSISCOM INGENIERÍA LTDA, a través de la implementación de estrategias que permitan incrementar la motivación de los colaboradores y el compromiso de éstos con la compañía.

Dentro de las principales causas de la alta rotación de la empresa ELSISCOM INGENIERIA LTDA, se identificaron los escasos beneficios en cuanto a salario emocional, los bajos salarios, las pocas oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional interno y la falta de comunicación entre supervisores y colaboradores.

A través de la ejecución de programas que permitan el reconocimiento de los empleados de manera tangible e intangible, de la retroalimentación permanente y de estrategias como programas de reconocimiento, comunicación, bienestar laboral y manejo de un horario flexible y trabajo en casa, es posible mejorar la motivación de los empleados de la organización y por ende la productividad y el compromiso. Lo anterior, ha sido implementado por empresas a nivel mundial, lo que soporta una posibilidad en la disminución de la rotación de personal, y que los colaboradores puedan sentirse más comprometidos con su empresa.

Actualmente los directivos de la empresa ELSISCOM son conscientes de la importancia de los procesos de retención de personal para mantener a sus empleados y con ello alcanzar los objetivos de la organización. Todos los directivos expresaron lo valioso de poseer estrategias que garanticen que sus empleados estén trabajando en un ambiente cómodo, que están siendo bien remunerados y que poseen oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Sin embargo, las actividades y procesos implementados para retener a su personal son limitados y poco innovadores, debido a las condiciones económica internas y del mercado, aunque esperan en los próximos dos años implementar estos modelos de retención.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ávila Forero (2022). Una ola de renuncias. Revista Semana. Recuperado 01 de junio 2022, de <https://www.semana.com/economia/opinion/articulo/una-ola-de-renuncias/202206/>
- Bernal Durán (2022). ¿Por qué a las empresas se les hace tan difícil retener el talento? Forbes. Recuperado 13 de julio 2022, de <https://forbes.co/2022/07/13/capital-humano/por-que-a-las-empresas-se-les-hace-tan-dificil-retener-el-talento/>
- Bizneo HR. La contratación después del coronavirus Recuperado de <https://www.bizneo.com/blog/covid-19/>
- Editorial La República S.A.S. (2016, 22 agosto). Según estudio, la rotación laboral es más común entre jóvenes de 20 a 25 años. Diario La República. Recuperado 20 de julio de 2022, de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/segun-estudio-la-rotacion-laboral-es-mas-comun-entre-jovenes-de-20-a-25-anos-2412911>
- FED FINANCE ESPAÑA (2021). Cómo la pandemia ha transformado el reclutamiento. Recuperado 11 de febrero de 2021, de <https://www.fedfinance.es/noticias-y-consejos/como-la-pandemia-ha-transformado-el-reclutamiento>
- Martínez, E (2020). ¿Cómo ha afectado el Covid 19 al reclutamiento en las empresas? Recuperado 14 de mayo de 2020, de <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/contratacion/como-ha-afectado-el-covid19-al-reclutamiento-en-las-empresas/>
- Pérez, A. (2009). Evaluación de Desempeño Laboral. ACADEMIA. Recuperado 31 de agosto de 2022, de <https://www.academia.edu/download/38543984/50-51-2.pdf>
- Staff Human Quality. (2022). Todo sobre reclutamiento y selección y los nuevos procesos tras la pandemia. Recuperado 17 de septiembre de 2022, de <https://blog.humanquality.com.mx/todo-sobre-reclutamiento-y-seleccion-y-los-nuevos-procesos-tras-la-pandemia>

## ANEXO 1

Para desarrollar el focus group se realizó el siguiente cuestionario que permitió un mejor manejo y desarrollo del tema:

1. ¿Realiza medición del clima de su empresa?

SI	NO
----	----

2. ¿Brinda oportunidades de crecimiento a sus trabajadores?

SI	NO
----	----

3. ¿Capacita a sus colaboradores?

SI	NO
----	----

¿Qué tipo de capacitaciones ofrece?

4. ¿Reconoce el trabajo de sus colaboradores?

SI	NO
----	----

¿De qué forma?

5. ¿Les ofrece a sus colaboradores las herramientas necesarias para desempeñar bien su trabajo?

SI	NO
----	----

¿qué tipo de herramientas?

6. ¿Realiza retroalimentación con sus trabajadores?

SI	NO
----	----

¿Cada cuánto tiempo?

7. ¿Qué tipo de beneficios ofrece a sus empleados?

8. ¿Promueve el equilibrio entra la vida personal y laboral?

SI	NO
----	----

9. ¿Considera que sus empleados son felices en sus puestos de trabajos?

SI	NO
----	----

¿Por qué?

10. ¿Cuáles consideran que son las principales causas por las cuales el personal está renunciando a la empresa?



**UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA**

Escuela de Postgrados