



**IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES QUE GENERAN ALTA ROTACION DEL  
PERSONAL OPERATIVO EN EL HOTEL DORADO PLAZA**

**EVELIA MARGARITA MORELOS HERRERA**

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO  
PROGRAMA DE PSICOLOGÍA  
CARTAGENA - BOLIVAR  
SEPTIEMBRE, 2020**

**Identificación de los factores que generan la alta rotación del personal operativo en el hotel  
Dorado Plaza**

**En cumplimiento de los requisitos para optar el título de Psicóloga  
Evelia Margarita Morelos Herrera**

**Dirigido. Mg Carolina Henao Sabogal**

**Universidad Antonio Nariño  
Programa de Psicología  
Cartagena – Bolívar  
Noviembre, 2020**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

## ***Agradecimientos***

*A Dios, por acompañarme, regalarme sabiduría, y permitirme lograr esta formación profesional, a mi madre; Regina Herrera, aunque hoy no estás conmigo siempre te llevo en mi corazón y pensamiento, sé que esta fecha hubiese sido muy especial para ti como lo es para mí, a mis hijos David Eduardo y David Enrique, mis motores de lucha, mi fuerza a seguir cada día, mi inspiración. Quienes me ayudan a levantarme todas las veces que he caído, Sin ustedes esto no sería realidad. A mis hermanos que los amo. A mi incondicional Mónica Patricia Guardo.*

*A la Universidad Antonio Nariño por darme la oportunidad de obtener este título, a mis compañeros de estudio, los cuales aprendí de cada uno de ellos, a todos mis tutores en especial a la Dra. Nayibis Álvarez, quien me apoyo, siempre me daba fuerzas para continuar y creyó en mi proyecto.*

*Al Hotel Dorado plaza, quien me dio la oportunidad de realizar mi proyecto, brindándome el tiempo y espacio necesario para cumplir con mis estudios. Y mis compañeros de trabajo que me ayudaron cuando necesite de ellos.*

*A todos los que contribuyeron a este éxito, Agradecida con la vida. Solo me resta decir Gracias,*

.

*Evelia Margarita Morelos Herrera*

## Contenido

Generalidades .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
Descripción del problema.....	13
Formulación del problema.....	15
Objetivos.....	18
Objetivo general.....	18
Objetivos Específicos.....	18
Marco de referencial.....	19
Rotación de personal.....	19
Antecedentes.....	21
Antecedentes internacionales.....	21
Antecedentes nacionales.....	23
Marco teórico.....	25
Teoría de las necesidades de Maslow como factores de motivación.....	26
Teorías y modelos sobre la rotación de personal.....	29
Variables que impactan en la disminución de la rotación de personal.....	32
Marco conceptual .....	38
Desarrollo Organizacional .....	38
Técnicas del Desarrollo Organizacional .....	39
Marco legal.....	40
Tipos de contrato y diferencias conceptuales.....	41
Marco contextual.....	44
Generalidades del hotel Dorado Plaza Cartagena.....	44
Misión .....	44
Visión.....	44

Política de conducto .....	44
Política Integral .....	45
Objetivos estratégicos. ....	46
Principios o valores.....	46
Principios .....	46
Valores .....	46
Política de calidad. ....	47
Diseño metodológico.....	48
Fundamentos epistemológicos.....	48
Fuentes de Información.....	49
Instrumento .....	49
Instrumento para la Medición. ....	49
Escala de Likert.....	52
Población y Muestra. ....	52
Tratamiento de la Información.....	53
Procedimiento .....	53
Posibles resultados .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
<b>Referencias bibliográficas.....</b>	<b>80</b>

### Lista de tablas

<b>Tabla 1</b> Cuadro de operacionalización de variables.....	51
<b>Tabla 2</b> Factor de Autoaceptación.....	56
<b>Tabla 3</b> Factor de Dominio del Entorno.....	577
<b>Tabla 4</b> Factor de Crecimiento Personal .....	59
<b>Tabla 5</b> Factor de Relaciones Positivas.....	60
<b>Tabla 6</b> Factor de Recompensa .....	61
<b>Tabla 7</b> Factor de Autonomía.....	63
<b>Tabla 8</b> Factor de Actitud al Cambio .....	64
<b>Tabla 9</b> Factor de Propósito en la vida.....	656

### Lista de figuras

<b>Figura 1:</b> Pirámide de Maslow. ....	26
<b>Figura 2:</b> Mapa de procesos Hotel Dorado Plaza.....	47
<b>Figura 3:</b> Estructura orgánica Hotel Dorado Plaza Cartagena .....	48

## **Lista de Apéndices**

<b>Apéndices 1.</b> Encuesta de identificación de los factores que inciden en el índice de rotación del personal operativo del Hotel Dorado Plaza de Cartagena de Indias. ....	84
--	----

## Resumen

La alta rotación de personal para las organizaciones es definida como el constante cambio de personas entre cada área de la empresa y su ambiente, o también se refiere al volumen de empleados que ingresan en la organización o el de las que salen de ella, esto es equivalente al porcentaje de personas que ingresan a la organización sobre las personas que se retiran, y el porcentaje de personas que hacen parte de la empresa en determinado momento o también conocido como Índice de Rotación de Personal Chiavenato (1999); el objetivo de este proyecto de investigación fue la identificación de los principales factores de rotación de personal en el Hotel Dorado Plaza perteneciente al sector del turismo, la cual presenta un índice significativo de rotación de personal en el área operativa. La investigación de carácter descriptivo y de tipo cuantitativa, donde se diseñó un instrumento (encuesta) a escala Likert, la encuesta de 24 preguntas cerradas evaluó la percepción del personal del área operativa del hotel en cuanto a las variables de Bienestar Psicológico y Rotación de personal.

**Palabras Claves:** *Alta rotación de personal, índice de rotación de personal, Factores de rotación de personal.*

## Abstract

The high turnover of personnel for organizations is defined as the constant change of people between each area of the company and its environment, or it also refers to the volume of employees that enter the organization or that of those who leave it, this is expressed through the percentage relationship between admissions and withdrawals, and the average of the workers who belong to the company in a certain period or also known as the Personnel Turnover Index Chiavenato (1999); The objective of this research project was to identify the main factors of staff turnover in the Hotel Dorado Plaza belonging to the tourism sector, which presents a significant rate of staff turnover in the operational area. Descriptive and quantitative research, where an instrument (survey) was designed on a Likert scale, the survey of 24 closed questions evaluated the perception of the staff of the hotel's operational area regarding the variables of Psychological Well-being and Staff turnover.

**Key Words:** *high staff turnover, staff turnover rate, Staff turnover factors, high turnover.*

## Introducción

Las organizaciones en la actualidad, así como prestan un servicio para generar rentabilidad y utilidad, también buscan en lo menos posible generar pérdidas, lo que las obliga a realizar seguimiento y mejora continua de los procesos, estructura y personas. Todo lo anterior aplica que desde el área de talento humano, manejan adecuadamente los procesos que competen del área, especialmente en los procesos de selección, inducción, entrenamiento, capacitación, evaluación de desempeño y contratación de personal, para evitar que se genere un alto índice de rotación de personal.

Por ende, las directivas de las empresas al presentarse este fenómeno, se ven en la obligación de buscar estrategias que permitan disminuir el alto índice de renuncias o pérdida de empleados por diferentes factores, lo que genera obligatoriamente a desarrollar procesos organizaciones que permitan reclutar y seleccionar el personal que ingresara a reemplazar a dichos funcionarios, aumentando el trabajo y los costos administrativos de las empresas. (Chiavenato, 2007).

En este sentido, la rotación de personal no es un factor ajeno en el hotel Dorado Plaza de Cartagena de Indias, ya que es una organización que actualmente presenta un alto índice de rotación del personal operativo, por factores que aún no se logran establecer en el área de talento humano de esta empresa, por lo cual se ha convertido en uno de los temas de mayor interés en el aspecto administrativo y que a través del último año ha tomado mayor relevancia dado que se ha incrementado la deserción de personal, impactando los costos, el servicio al cliente y el clima laboral.

Al definir la rotación de personal se puede decir que es un factor que representa el total de trabajadores que se incorporan y se retiran de una organización en relación al total de empleados de la misma; este factor se debe mantener muy regulado para evitar generar altos costos administrativos por la excesiva rotación; es muy importante que las empresas mantengan la estabilidad laboral de su personal con miras a garantizar la eficiencia organizacional (Chiavenato, 2007).

El propósito de esta investigación es identificar y analizar las principales causas que generan la alta de rotación de personal operativo del Hotel Dorado Plaza para generar propuestas de mejora que logren mitigar esta situación y mejorar las condiciones laborales y organizacionales del hotel.

## Planteamiento del problema

En la actualidad uno de los mayores retos que tiene la dirección y gestión de los Recursos Humanos es el crear herramientas útiles mediante las cuales el personal logre comprometerse e integrarse a la organización para obtener ventajas competitivas y duraderas en el tiempo y de esta manera lograr que los empleados se encuentren identificados y comprometidos con la organización en la que trabajan, y mejorar las posibilidades de permanencia en la misma (Milkovich y Boudreau, 1994).

La rotación de personal es una problemática de mucha importancia para las empresas, ya que representa el total de trabajadores que se incorporan y se retiran, en relación al total de empleados en una organización; este factor en índices excesivos representa costos importantes a las empresas, el empleado al retirarse lleva consigo toda la experiencia y conocimiento adquirido en su permanencia en la organización y esto representa un sobre costo y pérdida de tiempo, por lo tanto es vital que mantengan la estabilidad laboral de su personal lo cual además repercutirá en la eficiencia organizacional.

De lo anterior, se puede decir que el principal problema, se genera cuando la rotación del personal en una empresa llega a ser excesiva, por lo tanto se convierte en uno de los retos de la gestión de recursos humanos en la actualidad, la cual debe aplicar todas las estrategias necesarias para lograr la retención laboral del personal en el mayor tiempo posible enfocados a potencializar sus capacidades y crecimiento profesional y personal dentro de la organización.

La compañía Hotel Dorado Plaza ubicada en la ciudad de Cartagena de Indias, no es ajena a esta situación; actualmente presenta una rotación excesiva en el personal operativo de diferentes cargos los cuales presentan una corta permanencia en la empresa generado por diferentes factores, que el área de Talento Humano debe identificar y analizar para determinar las causas de esta rotación, para proponer así, alternativas de solución a las alta directiva del hotel.

De acuerdo a informes generados por el área de talento humano del Hotel Dorado Plaza, en el año 2019 se presentó una rotación del personal que superó el 40% del personal operativo, lo que ha impactado directamente en el servicio al cliente, esto, debido al continuo ingreso de

personal que se debe capacitar en sus funciones y al mismo tiempo tener que atender las actividades diarias.

Como resultado de lo anterior, el hotel espera identificar las causas que llevan a sus empleados que abandonen su empleo, por lo que al analizar los factores identificados, se propongan estrategias de mejora para motivar y fortalecer el bienestar laboral de la compañía, y poder crear un compromiso y fidelidad por parte de los trabajadores hacia la empresa y las actividades a desarrollar.

Dentro del sin número de estudios realizados con respecto a la problemática en mención, se describen algunos que le dan apoyo a la investigación y a las estrategias planteadas para mitigar el fenómeno de rotación:

El estudio realizado por Cifuentes (2015), a las tiendas de café Juan Valdés en Chile donde la rotación del personal baristas que llegaba a superar el 23% mensual y en temporada alta incrementaba del 28% al 30%, siendo la causa principal la baja remuneración.

Cifuentes (2017), en su investigación de maestría denominada “*Análisis de Factores que Influyen en la Rotación de Personal en una Empresa del Rubro de Alimentos y Bebidas*”, desarrollada en la Santiago de Chile – región metropolitana, el estudio arrojó un promedio mensual del 23% de rotación en el cargo de baristas, por lo anterior para indagar las causas de la problemática se analizaron los factores de remuneración, carga laboral, motivación y liderazgo, fueron analizados en el caso de Juan Valdez Café, utilizando como métodos de investigación cualitativo la entrevistas semiestructurada, análisis de encuestas de salida y observación directa; lo anterior permitió establecer que las causas principales de la alta rotación en Juan Valdez, fue la baja remuneración, poca motivación, falta de liderazgo y exceso de carga laboral. Este estudio aportó a la presente investigación la elaboración de una encuesta de salida a una muestra de exempleados que salieron del hotel producto de los factores que están incidiendo en la alta rotación del personal operativo del Hotel Dorado.

Otro estudio denominado “impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León México” de los autores Cabrera, Ledesma & Rivera (2011), siguiendo un enfoque cuantitativo y un alcance descriptivo correlacional donde se aplicó

un cuestionario a 17 empresas constructoras los cuales arrojaron como resultado un índice de confiabilidad del 0.947 al calcular el Alpha de Cronbach, de las cuales los resultados de rotación de seis empresas muestran un 35,29%, de esta manera la mayoría de las empresas encuestadas registran un nivel de rotación del 64.71% por retiro voluntario.

Cabe resaltar que cuando se presenta esta clase de problema que afecta la gestión de la organización, la rotación puede ser originada por el descontento y/o la insatisfacción que pueden estar presentando los empleados, por lo tanto se deben tomar acciones dirigidas a mejorar las condiciones laborales y clima organizacional a todos los afectados; Maslow & Herzberg (1994), establecen que el manejo de las teorías clásicas sobre satisfacción y motivación, al igual que las teorías integradas sobre el clima organizacional, se puede disminuir y cambiar los factores que generan las debilidades en oportunidades tanto para la compañía como para los empleados.

De la misma forma, en el hotel Dorado Plaza de Cartagena, se evidencia la excesiva rotación de personal, detrás de ella, se oculta la insatisfacción laboral y desestabilización del clima laboral, llevado por la misma inseguridad que tienen los empleados al observar la excesiva renuncias de los trabajadores, esto genera bajo rendimiento en sus actividades laborales, lo que hay que prestar mucha atención, para poder dar solución inmediata.

Con todo lo anterior expuesto, se hace necesario identificar las causas y analizar los factores que están generando la alta rotación de personal en el Hotel Dorado Plaza, con el fin de establecer mecanismos que permitan minimizarla, logrando la retención y el mantenimiento del personal que ingresa a la empresa, generando un alto nivel de compromiso y sentido de pertenencia hacia sus funciones y hacia la organización.

### **Formulación del problema**

¿Cuáles son los factores que inciden en el alto nivel de rotación del personal operativo en el Hotel Dorado Plaza?

## Justificación

Actualmente la rotación de personal es un problema global que afecta a todas las compañías alrededor del mundo (Anvari et al. 2013) no obstante, pese a ser una problemática de carácter mundial, existen diferencias significativas entre los niveles y la manera como es abordada en los diferentes países; un estudio publicado por internet Compensation Force 1 compila los resultados presentados en una popular encuesta realizada en estados unidos en el año 2014, (Benchmarkpro survey) la cual agrupo información de cerca 30,000 empresas de diferentes actividades donde se encuentra una rotación de personal alta, a pesar que son empresas reconocidas con una buena remuneración para sus empleados.

Esto quiere decir que para cualquier actividad económica que presten las empresas, es indispensable contar con el cliente interno calificado e idóneo con el fin de competir con los estándares de calidad, por lo que las empresas no solo buscan contar con el mejor talento humano sino fidelizarlo, pero hoy en día es más complicado mantenerlos dentro de la organización puesto que esta decisión no solo depende del factor monetario, sino de factores internos y/o externos de la organización.

El hotel dorado plaza es una organización que presenta la problemática de alta rotación del personal operativo, generando pérdidas para la empresa, por lo que se debe evaluar y detectar los factores que generan esta alta rotación buscando minimizarla con el diseño de un plan de acción con estrategias que permitan cambiar todas aquellas situaciones e inconvenientes, igualmente se pretende propiciar un clima laboral que genere la satisfacción de los empleados y su compromiso ante la empresa.

Así como grandes empresas a nivel nacional e internacional, han estudiado y han aplicado un plan de acción, para reducir los altos niveles de rotación de personal, logrando resultados efectivos para la mejora continua, el hotel Dorado Plaza, también busca la mejora continua en sus procesos de talento humano, en especial el proceso de selección de personal, inducción y entrenamiento, donde se introduce a ese empleado nuevo a la cultura interna, para que se identifique y se adapte a políticas, normas y estructura interna.

Por tal motivo el desarrollo de este proyecto es de suma importancia para el hotel, ya que está en juego la permanencia de sus clientes y su imagen en el mercado local, además del detrimento financiero que tiene la compañía por los altos costos administrativos que genera la selección y contratación del personal.

De igual forma, la ejecución de este proyecto es relevante para el hotel ya que le permitirá aplicar técnicas de desarrollo organizacional que la conlleven a mejorar sus procesos, apoyados con el ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar) dentro de cada área donde se identifique este fenómeno, logrando de esta manera construir estrategias y planes de acción, tendientes a cambiar todas aquellas situaciones que generan este tipo de fenómenos, permitiendo crear un equilibrio entre los intereses de la organización y los de los empleados.

De igual manera es relevante académicamente, ya que se aplicaran las teorías de motivación y de desarrollo organizacional, propuestas en el marco referencial que permitan generar cambios en las personas en la estructuran los procesos, por lo tanto la ejecución de este proyecto, permitirá mejorar el relacionamiento que tiene el trabajador hacia la empresa desde su inicio hasta la adaptación que este, tenga en ella.

Así mismo los resultados de este estudio servirán de insumo al área de talento humano del hotel para que se haga revisión de cada uno de sus procesos, en especial el de selección de personal, inducción y entrenamiento, como también el reglamento interno de trabajo, las políticas internas y la cualificación del personal en las falencias laborales identificadas.

Finalmente, a nivel profesional este trabajo aportara en mi carrera como psicóloga, generando un amplio conocimiento en el campo de la psicología organizacional, y mejora en los procesos y/o actividades laborales que ejerzo como Jefe de Talento humano en el hotel, permitiendo ser la gestora de un cambio organizacional y de bienestar laboral.

## **Objetivos**

### **Objetivo general.**

Identificar los factores que inciden en la alta rotación del personal operativo en el hotel Dorado Plaza, ubicado en Cartagena de Indias, mediante herramientas estratégicas que permita determinar una propuesta de mejora, para un óptimo bienestar laboral del personal.

### **Objetivos Específicos.**

Identificar los diferentes conceptos, enfoques y estudios teóricos relacionados con el análisis de rotación de personal.

Describir el nivel de rotación que ha tenido el personal operativo del hotel en los últimos años.

Diseñar y aplicar un instrumento tipo cuestionario para identificar los factores que inciden en el alto nivel de rotación del personal operativo del hotel Dorado Plaza.

Presentar propuestas a las directivas del hotel para contrarrestar los factores que están generando la alta rotación del personal.

## Marco de referencial

### Rotación de personal

Según Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización, y que cada tipo de rotación tiene sus propias causas las inevitables se manifiestan por: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación; las causas evitables son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados); las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización.

En el mismo orden, aseguran que las principales consecuencias de la rotación excesiva de personal son: daños a la moral, imagen de la organización a la comunidad, pobre integración del personal y la generación de actitudes de rechazo hacia el producto, organización, marca y servicios que ofrece la organización, incrementar los costos de selección y disminuciones en la calidad y productividad de la empresa.

Para Pérez Escarnida (1988), las variables que afectan considerablemente el desempeño del personal directivo son: la elevada rotación de personal y la capacitación; al referirse a los costos que esta genera dice que la rotación hace que se pierda la inversión en capacitación que recibió el empleado, lo que además genera más gastos al tener que preparar nuevo personal.

Por lo anterior las organizaciones toman una postura a partir de los años entre 1950 hasta 1990 aproximadamente, cambian a un enfoque conocido como Administración de Recursos Humanos, con el objetivo de proporcionar dinamismo y agilizar los procesos que permitían hacerle frente a los intensos y rápidos cambios que se producen en el ambiente en el cual se encuentra inmersa la organización (Machorro, 2008).

Chiavenato (1999) define la rotación de personal como la fluctuación de personas en una empresa y su clima organizacional; esto significa que de acuerdo a la cantidad de trabajadores

que contratadas en la compañía o la cantidad de trabajadores que desertan, esto “se refiere al volumen de empleados que ingresan en la organización o el de las que salen de ella, esto es equivalente al porcentaje de personas que ingresan a la organización sobre las personas que se retiran”, y el porcentaje de personas que hacen parte de la empresa en determinado momento, lo anterior se denomina Índice de Rotación de Personal y se expresa a través de la siguiente fórmula:

$$I.R.P. = \frac{E - S}{PE} \times 100$$

**E:** Entradas de personal en el periodo de tiempo determinado.

**S:** Salidas de personal en el periodo de tiempo determinado.

**PE:** Promedio de las personas empleadas en el periodo de tiempo.

Sin embargo Espinoza (2013) nombra dos tipos de clasificación de rotación de personal: Una Rotación externa y otra Interna; *La rotación externa:* es la entrada y salida de personal de la organización por ejemplo la muerte de un trabajador, por jubilación, incapacidad permanente, renuncia, despido, mala selección e inestabilidad familiar; *la rotación interna:* es el número de empleados que cambian o ascienden de puesto dentro de la organización, este tipo de rotación permite se ha convertido en una oportunidad de desarrollo para el personal, también en un elemento motivador y eficaz frente a la rutina, y busca incorporar a los empleados a nuevos proyectos.

Por lo anterior y para tener mayor claridad sobre lo consultado ampliamos esta investigación identificando algunos estudios sobre la rotación de personal, y poder identificar los factores principales por los cuales en el personal operativo del hotel Dorado Plaza de Cartagena se presenta una excesiva rotación. A continuación se relacionan algunas investigaciones nacionales e internacionales de casos de rotación de personal que permitirán tener otra perspectiva o enfoque de este estudio y lograr obtener los resultados propuestos.

## **Antecedentes.**

### **Antecedentes internacionales.**

Castillo y Sabando (2018) en el estudio sobre de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017, tiene como objeto evidenciar y analizar la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía investigada. El tipo de estudio descriptivo y correlacional, que se desarrolló fue mediante un enfoque mixto, ya que por un lado se analizaron datos históricos proporcionados por la compañía, y, por otro lado, se realizaron entrevistas a 7 personas del departamento de producción con el fin de poder corroborar los datos previamente obtenidos utilizando métodos estadísticos de datos históricos. Como recomendaciones del autor sugiere indagar sobre información de teorías relacionadas a la rotación de personal, productividad, remuneración, ambiente laboral y demás variables que tengan relación con la satisfacción laboral del colaborador como lo manifiesta la literatura; ofrecer un mayor bienestar laboral a los colaboradores como uno de los recursos más importantes de la compañía, que exista una buena relación entre empleador y trabajador para garantizar un desempeño óptimo en las actividades. Cuando se cuenta con un personal calificado con predisposición al ejercer sus actividades, la organización contara con un recurso humano eficaz y eficiente capaz de incidir directamente en los beneficios de la organización, por lo que se recomienda brindarle al colaborador confianza, seguridad y participación constante en la realización de actividades para contar con un colaborador laboralmente satisfecho y estable.

Melendres y Araniabar (2017) Durante la Global Conference on Business and Finance Proceedins, expusieron su investigación sobre los factores que inciden en la rotación de personal en maquilladoras: una revisión del panorama en México. La investigación se enmarca en el enfoque cuantitativo, parte del diseño no experimental-transversal y tiene un alcance exploratorio-descriptivo. Como técnica de investigación se hizo una revisión documental, permitiendo la identificación de estudios que abordan la temática principal del mismo, lo que permite saber y detallar los factores repetitivos en la rotación de personal y cumplir con el objetivo propuesto en la investigación. De acuerdo a los registros encontrados en México existen alrededor de 4954 maquilladoras y alrededor de 2.475,935 empleados entre todas. Se

recomienda según los autores desarrollar estrategias acordes al contexto y a las necesidades que contribuyan y coadyuven a la mejora de la empresa.

Por lo anterior, al tomar en cuenta la estructura y el contexto en el que la organización se circunscribe; se sugiere realizar un diagnóstico enfocado en los factores de mayor incidencia que se han encontrado en este estudio para corroborar la revisión documental, los cuales permitan identificar los factores que inciden en la rotación del personal de cada empresa a la que se realice el estudio; además conocer si las características sociodemográficas y académicas de los rotadores son un factor determinante en la rotación de personal en la industria maquiladora, así como, si el país y su economía son un factor determinante.

All (2012), en su estudio denominado efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento, tiene como objeto conocer en base a un modelo de ruta, el efecto del compromiso organizacional, el sexo, la edad, estado civil, número de hijos, el nivel de instrucción, la antigüedad en la empresa, la jornada laboral, la sucursal, la percepción hacia el supervisor inmediato y el salario del personal de equipo de una empresa de entretenimiento sobre la intención de rotación voluntaria. La muestra de estudio constituida por el personal de equipo se caracteriza por ser del sexo femenino, con edades comprendidas entre los 18 y 36 años, siendo, 21 años la edad promedio, con un estado civil soltero (as), sin hijos y con un nivel de instrucción de bachiller. Por lo tanto, en lo que respecta a las variables relacionadas con el ámbito laboral se puede concluir, que el personal de equipo tiende a pertenecer al turno intermedio de la operatividad de la empresa, con una antigüedad laboral promedio que oscila entre un (1) año o menos y devengan un salario mensual que va desde 1.000,00 hasta 1.500,00Bs, distribuidos en ocho (8) sucursales en el área metropolitana.

En ese sentido el autor recomienda modificar el perfil del cargo y seleccionar personal especializado en el mantenimiento, excluyendo de las funciones que implique la interacción con el público; Realizar actividades y adiestramientos que fomenten la interacción entre los supervisores y el personal de equipo, ya que, la percepción que los empleados tienen de sus jefes inmediatos es determinante en la permanencia o no dentro de la organización. En esta investigación se evidencian los mismos factores recurrentes en los estudios antes mencionados

identificados como incidentes de rotación la baja remuneración, el tipo de relación con el jefe inmediato y extendidas jornadas laborales, aportando a este trabajo unos argumentos válidos sobre la percepción de los empleados hacia los factores decisivos para retirarse de manera voluntaria de los empleos.

### **Antecedentes nacionales.**

Díaz, (2013), su investigación de tipo descriptiva denominada “La identidad organizacional y rotación de personal” desarrollado en el municipio de Quetzaltenango, cuyo objetivo principal fue determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal, estudio que se realizó en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción. Se utilizó un cuestionario escala Likert que tenía como objetivo conocer la identidad de los colaboradores hacia la empresa y de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal. Aplicado a 70 empleados, de los cuales hacían parte de diferentes niveles académicos. El método de estudio utilizado para esta investigación fue de significación y fiabilidad de proporciones.

El análisis de los resultados determinó la manera que influye la identidad organizacional en la rotación de personal, siendo este el aspecto de mayor relevancia del cual los trabajadores no se identifican con la empresa es la motivación. Concluyendo que la manera que influye este factor en la organización es a través del estado emocional de las personas, la forma de comunicarse de las personas, la relación entre las personas, el sentido de pertenencia y la satisfacción de las necesidades laborales de los trabajadores con la compañía. Se recomienda, dar más importancia a la forma de comunicación que usa la empresa, al trato que reciben los colaboradores y a las necesidades de cada uno de ellos, esto ayudará a saber en qué área se debe trabajar con determinado grupo.

Galindo, (2017), en su estudio de tipo cuantitativo, descriptivo y experimental, titulado “Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada”, Bogotá – Colombia; tiene como objetivo determinar el impacto financiero de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada, la población tomada para el estudio fue el personal contratado entre los años 2015 al 2017. El autor recomienda que es importante que la empresa comprenda la importancia de

identificar, medir y gestionar el impacto financiero causado por los costos de rotación de personal; enfocarse en la consecución de sus objetivos de rentabilidad, promoviendo la eficiencia en las operaciones y el mantenimiento de capital, garantizando la solvencia y estabilidad de la empresa; la implementación de un manual de reclutamiento y selección de personal donde no solo se busque cubrir un puesto sino ir más allá, es decir lograr el crecimiento y desarrollo tanto en el ámbito personal de los empleados como beneficios para la empresa; otorgar a los empleados incentivos de motivación como bonos económicos para que el personal note que la organización busque satisfacer sus necesidades y de esa manera evita la salida de su gente y satisfacer al cliente.

El estudio de Olaya y Chavarro (2013) es basado en el análisis de la rotación de personal en Industrias Dormiluna S.A., siendo esta una investigación con un enfoque metodológico cualitativo correlacional, adecuado para este estudio de caso, apoyado por un cuestionario estructurado de 11 ítems, siendo de tipo cualitativo porque tiene en cuenta la opinión de las personas involucradas, y la información tanto bajo observación interna y del personal en procesos de retiro. La población focal está conformada por el personal retirado de la empresa a la cual se le aplicó una encuesta de retiro Empresa Industrias Dormiluna, los actores a intervenir son: los ex empleados, los cuales fueron cerca de 28 retirados en el año 2013, entre los meses de enero y marzo. Como recomendación del autor se deben reajustar los procesos de selección y cumplir con las exigencias y necesidades de la compañía; se debe implementar con premura y ejecutar un plan de incentivos con la objetivo de motivar a los funcionarios para para optimizar el desarrollo productivo e incentivar el sentido de pertenencia por la empresa y así disminuir el índice de deserción de personal o el ausentismo de los mismos.

Por lo tanto, se recomienda realizar una escala salarial teniendo en cuenta el mercado laboral y poder competir frente a este factor en el entorno. Además se convierte en un motivador que hace que el empleado sienta que se valora lo que el esfuerzo que ha realizado preparándose para un mercado laboral y ser más competitivo; también es necesario realizar una campaña de impacto e implementación de la cultura organizacional promoviendo la aceptación y la adaptabilidad del personal a las políticas y valores corporativos, en la que el personal entienda y se apropie de ellos y los tome como un estilo de vida.

El estudio sobre los “*Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*” de dos consultorios ubicados en la ciudad de Bogotá, realizado por los autores Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz y Jiménez (2015), es una investigación que aporta a este trabajo como se identificaron los factores incidentes de la rotación en estos dos lugares, utilizando un estudio cualitativo a través de la aplicación de cuatro entrevistas semiestructuradas de manera individual, con un cuestionario diseñado donde se agruparon las preguntas en seis categorías: información personal, información laboral, ambiente y área de trabajo, rol y relaciones, motivaciones y reconocimientos y percepción; de acuerdo a los resultados obtenidos identificaron cuatro categorías de análisis: condiciones laborales, socialización en el lugar de trabajo, entorno familiar y falta de incentivos, las cuales consolidan las principales causas de rotación del personal auxiliar de odontología, llegando a la conclusión que las condiciones laborales son el principal factor causante de la rotación del personal auxiliar, adicional a factores importantes como la ausencia de incentivos, las malas relaciones entre auxiliares y sus jefes inmediatos y los problemas de armonización entre el trabajo y las necesidades del contexto familiar.

Por lo tanto el anterior estudio permitió identificar nuevos factores incidentes en la rotación de personal que son de gran aporte al presente estudio, ya que también estas entidades prestadoras de servicios de salud este fenómeno les genera grandes costos en capacitación y administración de estos procesos.

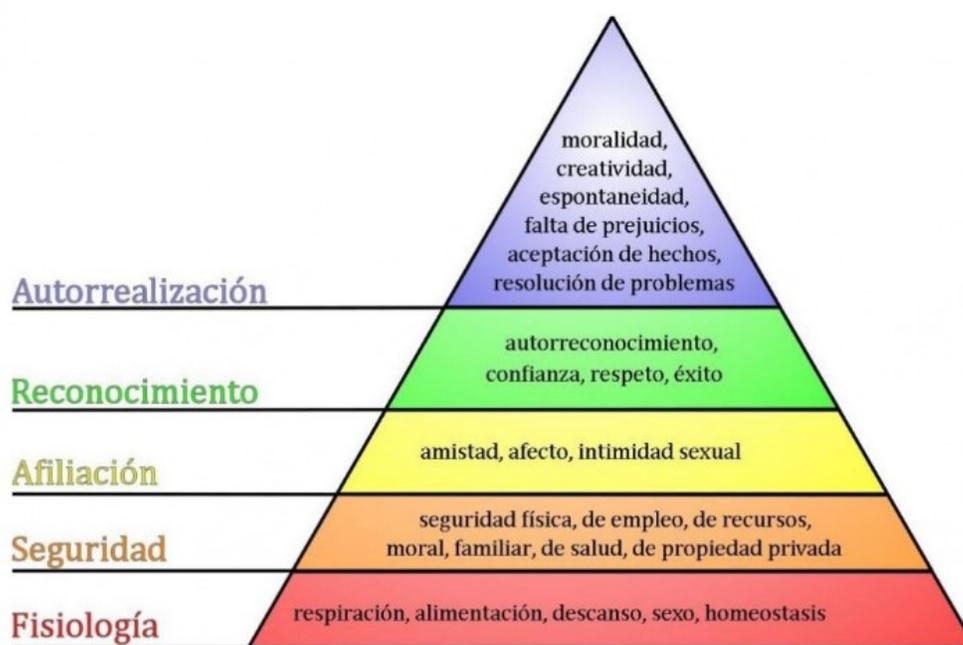
### **Marco teórico**

El área de recursos humanos como pieza importante de la organización, ha sido rediseñada para ajustarse a los nuevos cambios globales. Tales cambios se han derivado de los estudios realizados al comportamiento del talento humano y como se adaptan a los cambios del nuevo entorno laboral. Por lo tanto estos cambios, si no se toman en cuenta sobre el cómo afectan directamente al empleados, generan el incremento de factores organizacionales, que serán muy difícil de controlar al impactar negativamente al trabajador, un ejemplo claro de eso es el alto nivel de rotación de personal que viven muchas organizaciones hoy día.

## Teoría de las necesidades de Maslow como factores de motivación.

**La motivación:** según Maslow expresa que las acciones del ser humano nacen de la motivación dirigida hacia el objetivo de cubrir ciertas necesidades, las cuales pueden ser ordenadas según la importancia que tienen para el bienestar del hombre. Por tal razón propone una teoría de **jerarquía de las necesidades humanas**, y afirma que en la medida que se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos más elevados. A partir de esta jerarquización se establece lo que se conoce como *Pirámide de Maslow* (Figura 1).

**Figura 1:** Pirámide de Maslow.



**Fuente:** García-Allen, 2020.

Las cinco categorías de necesidades descritas en la Pirámide de Maslow se jerarquizan en el siguiente orden: las necesidades fisiológicas las de más bajo nivel ubicada en la base de la pirámide, y subiendo niveles en el orden indicado en el pico de la pirámide están ubicadas las necesidades de autorrealización. A continuación se hace una descripción de los 5 tipos de necesidades:

**Necesidades fisiológicas:** “son las vitales para la supervivencia y de orden biológico en donde encontramos necesidades como: necesidad de respirar, de beber agua, de dormir, de comer, de sexo, de refugio. Por lo tanto son aquellas que hacen posible los procesos biológicos más fundamentales que permiten que la existencia del cuerpo sea necesaria y que proporcionan cobertura a las funciones fisiológicas que mantienen el equilibrio en nuestros tejidos, células, órganos y, especialmente, nuestro sistema nervioso. Maslow considera estas necesidades las más básicas en la jerarquía, ya que las demás necesidades son secundarias hasta que no se hayan cubierto las de este nivel.”

**Necesidades de seguridad:** “Estas necesidades de seguridad son importantes para la vida de todo ser humano y están a un nivel diferente que las necesidades fisiológicas. Es decir, hasta que las primeras no se satisfacen, no surge un segundo eslabón de necesidades que se orienta a la seguridad personal, al orden, la estabilidad y la protección. Estas necesidades tienen que ver con las expectativas y el modo en que las condiciones de vida permiten desarrollar proyectos a mediano y a largo plazo. Esto se fundamenta en bienes como en derechos y capital social. Aquí figuran: la seguridad física, de empleo, de ingresos y recursos, familiar, de salud, etc.”

**Necesidades de afiliación:** “Estas necesidades son las menos básicas según Maslow, siempre y cuando las necesidades de seguridad anteriormente expresadas estén satisfechas. Esta necesidad se expresa cuando las personas buscan superar los sentimientos de soledad y sentir que hay vínculos afectivos entre ellas y ciertas personas, intentando trascender el ámbito individual y establecer vínculos con el entorno social. Estas necesidades se presentan en la vida diaria, cuando el ser humano muestra deseos de casarse, de tener una familia, de ser parte de una comunidad, ser miembro de una iglesia o asistir a un club social. El pertenecer a uno de los anteriores grupos, ayuda a aportar sentido a lo que se hace en el día a día, y además el contacto personal y las relaciones sociales favorecen lazos que estimulan, por lo que la experiencia resultante puede ser calificada de necesidad para Maslow”.

**Necesidades de reconocimiento:** “Estas necesidades humanas también son conocidas como necesidades de estima, y tienen que ver con la forma en que las personas se valoran y como te valoran los demás y el resto de la sociedad. Después de superar el ser humano las necesidades de los tres primeros niveles de la Pirámide de Maslow, aparecen las necesidades de

reconocimiento como aquellas que favorecen el fortalecimiento de la autoestima, el reconocimiento hacia la propia persona, el logro particular y el respeto hacia los demás; al satisfacer estas necesidades, la persona se siente segura de sí misma y piensa que es valiosa dentro de la sociedad. Cuando estas necesidades no son satisfechas, las personas se sienten inferiores y sin valor. Para Maslow *existen dos necesidades de reconocimiento: una inferior*, que incluye el respeto de los demás, la necesidad de estatus, fama, gloria, reconocimiento, atención, reputación, y dignidad; y *otra superior*, que determina la necesidad de respeto de sí mismo, incluyendo sentimientos como autoconfianza, competencia, logro, independencia y libertad”.

**Necesidades de autorrealización:** Es el nivel más alto de la pirámide de Maslow, “la cual se encuentran las necesidades de autorrealización y el desarrollo de las necesidades internas, el desarrollo espiritual, moral, la búsqueda de una misión en la vida, la ayuda desinteresada hacia los demás. Para Maslow es uno de los rangos de la jerarquía más difíciles de definir, porque el cumplimiento de sus objetivos es abstracto y que no se consiguen con acciones concretas, que se producen durante periodos relativamente largos. Por lo que cada individuo tendrá necesidades de autorrealización diferentes y personalizadas.”

Lo anterior, permite que se tenga un concepto más claro sobre la conducta de las personas frente a sus necesidades y que dependiendo de esta conducta frente a la forma de como suplir o alcanzar ciertas necesidades sea medida su motivación tanto en su vida personal como laboral.

### **Bienestar psicosocial.**

Se refiere a un constructo que expresa el sentir positivo y el pensar constructivo que el individuo percibe acerca de sí mismo. Dicho constructo se define por su naturaleza vivencial y se relaciona estrechamente con aspectos físicos, psíquicos y sociales del individuo (Chávez, 2006).

El bienestar psicosocial de las personas es una variable que también tiene mucha relación con las dimensiones en relación a la rotación de personal en una empresa, dichas dimensiones o indicadores según (Ryff, 1989).

**Autoaceptación:** (Ryff, 1989; Ryff y Singer, 2008, citados en García, 2013), refieren que son autoevaluaciones positivas y de la propia vida pasada; dadas como reconocimiento y aceptación de los múltiples aspectos del yo e incluye las cualidades negativas y las positivas.

**Dominio del Entorno:** (Ryff, 1989, citado en Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 33, 2015) afirma que es la capacidad de manejar el ambiente donde se encuentra la persona y a utilizar efectivamente las oportunidades que este le brinda.

**Relaciones Positivas:** Consiste en tener relaciones de calidad con los demás, gente con la que se pueda contar, alguien a quien amar (Arias, 2013).

**Crecimiento Personal:** Para García (2013), es el sentido de realización del potencial personal, así como los cambios en direcciones que indican un incremento de autoconocimiento y eficacia.

**Autonomía:** (Ryff, 1989, citado en Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 32), es definida como el sentido de autodeterminación e independencia; así como la resistencia a la presión social para pensar y actuar de determinada manera.

**Propósito en la Vida:** (Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 32) refiere que este concepto está relacionado con la creencia de que la vida tiene algún significado y propósito para la persona.

### **Teorías y modelos sobre la rotación de personal.**

a) *Porter y Steers (1973)* Se enmarca en las expectativas de cada persona y tienen la decisión de abandono del puesto de trabajo. Esto se refiere a que el empleado propicia las condiciones de su empleo que le permita suplir alcanzar sus propósitos personales, tales como el trabajo actual, al cargo al que puede ser promovido, a la evaluación de su desempeño, al salario que recibe y a la relación laboral que se tiene con el equipo de trabajo.

b) *Mobley (1977)* Este modelo explica cómo el empleado acepta y mide su satisfacción, también el medio laboral y las características de cada individuo que afectan sus decisiones, determinando la rotación del personal en “el retiro voluntario e involuntario de una persona de

una organización de la cual recibe un salario”, El retiro voluntario de lo genera el trabajador, y la salida involuntaria del trabajador realiza la compañía. Lo anterior, trae como consecuencias negativas lo siguiente: Genera traumas al desempeño laboral, afectación del componente social, genera altos costos en selección, inducción y reinducción de personal, generador de mala comunicación, desmotivación y descontrol en los procesos de control. En cuanto a los aspectos positivos se identifican los siguientes: salida de empleados con poco rendimiento laboral, facilidad de adaptación para el nuevo personal y disminución del mal clima laboral e innovación.

c) *Price (1977)* se apoya en el modelo de March (1958), donde se tienen en cuenta las relaciones interpersonales entre empleados y el salario, para que sean parte de factores o variables generadoras de satisfacción, identificándolas como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización”. Lo modelo anterior, percibe la satisfacción del trabajador en la remuneración como el pago que recibe el empleado por su labor, en la integración del empleado en la compañía desde la toma decisiones en sus actividades, hasta el cumplimiento de los objetivos organizacionales. También este modelo hace énfasis en la comunicación informal donde el empleado recibe información de sus compañeros sobre las actividades que realiza, y la comunicación formal donde el empleado recibe información confiable de primera mano por parte de la compañía de acuerdo al desempeño realizado en la misma. Otro factor tenido en cuenta por el modelo es la centralización de la compañía para la toma de decisiones para impactar en la operación de las actividades en la empresa.

En este sentido, el modelo de Price, aporta a la rotación de personal aspectos importantes como el integrar los factores organizacionales antes descritos, para que sean definitivos en la satisfacción y la decisión del empleado de mantenerse firme o tomar la decisión de desertar de la compañía. Por lo tanto, el decidir desertar de la organización conlleva a dos aspectos que son positivos o negativos dependiendo las oportunidades laborales del empleado en el sector laboral.

d) *Farrell y Rusbult (1981)* Determinaron su modelo de inversión en base al de Homans (1961) sobre el modelo de cambios sociales y de la teoría de Thibaut y Kelley (1978) donde “explican el compromiso organizacional, dependiendo de la condición de obligación del individuo con el resultado de su comportamiento y que este compromiso se relacione a la

factibilidad que el trabajador desista de su trabajo o afecte en el sentido de pertenencia hacia la compañía, reflejando la intención de renuncia o quedarse.

e) *Steers y Mowday (1981)* En su modelo denominado Multi-ruta, se fundamenta en tres ejes: El origen de las expectativas o actitudes que se tienen con respecto al trabajo, las intenciones de desertar de un trabajo y las causas por el cual la se desea retirase de un trabajo y que conlleva a la rotación de personal. Lo anterior, significa que este modelo es una difícil idealización del proceso de la rotación de personal, que ha llevado a muchos a tener que innovar, desde la concepción de hacer esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral, hasta cortar de raíz, los factores determinantes de insatisfacción laboral que conlleva a la renuncia de un empleado.

f) *Sheridan y Abelson (1983)* con el “modelo de la cúspide de la catástrofe” el cual se basa en el estudio de dos elementos importantes tales como: la presión laboral que puede llevar abandonar el empleo y el compromiso organizacional. El primer elemento tiene tres características; “1- La conducta de dejar el trabajo con cambios repentinos, donde se presume que el empleado intenta mantener su actual trabajo el mayor tiempo posible, pero al llenarse de insatisfacción, disminuye su compromiso hacia la organización”; “2 – Se identifica una zona inmotivada que produce las ganas de cambio y 3- la conducta divergente cuando que conlleva la cúspide del nivel de estrés y presión laboral”. Por lo anterior, este modelo “es considerado como uno de los principales adelantos en el estudio de la rotación de personal, presentando al retiro por parte del empleado de una organización como una variable discontinua que podría predecir la terminación laboral”. El modelo también, les permitió a los autores observar “la resignación de las personas para evitar el trabajo, donde la rotación de personal evoluciona como una conducta no tan grave, en relación al ausentismo y al pobre desempeño”.

g) *Fichman (1988)* en su modelo de “motivación dinámica” donde “considera que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en fuerza dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener”. Este modelo tiene como prioridad el entendimiento de las necesidades de los trabajadores que ayuden a disminuir la rotación de personal, a través de la teoría de las necesidades de Maslow y la económica para determinar el flagelo de la rotación de personal. Por lo anterior, “la teoría de Maslow se refiere a

la importancia de identificar las necesidades del empleado de acuerdo a su clasificación: Necesidades físicas básicas o primarias y Necesidades sociales y psicológicas o secundarias”. En este sentido, Fichman (1988) infiere en que “las necesidades secundarias son las que trastornan la dedicación de los administradores en innovar para tratar la rotación de personal, al igual que tener en cuenta las necesidades primarias como básicas para la retención de los empleados eficientes”.

h) *Thatcher, Stepina y Boyle (2002)*, elaboran un modelo que relaciona las percepciones del clima laboral interno y el mercado laboral externo de la información tecnológica, dicho modelo se centra en el “compromiso organizacional como principal predictor de la intención de la rotación de personal, considerando que el compromiso organizacional media las percepciones del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal”.

### **Variables que impactan en la disminución de la rotación de personal.**

La existencia de un grupo de variables tanto personales como laborales que ejercen un efecto sobre la percepción y manifestación de las emociones de los trabajadores en relación a su empleo, y por ende, a la organización a la que permanecen, impactando en la disminución de rotación de personal, a continuación se relacionan algunas de estas variables:

***La Satisfacción Laboral:*** esta variable es muy similar a la motivación debido a su estrecha relación, para algunos autores utilizan ambos términos como si fueran sinónimos. Según Gordon (1997) expresa que la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Davis y Newstrom D (1991), consideran que pueden describirla como una disposición psicológica del sujeto hacia su trabajo o lo que piensa de acerca de lo que desempeña, y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos, razón por la cual la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico del lugar de trabajo, el respeto del jefe hacia sus subordinados, el sentido de logro o realización, la peripiecia para aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc.

***La Motivación:*** Según Valderrama, (2010) la motivación tiene 5 etapas descritas así: 1. Motivar, 2. Es un proceso que utiliza incentivos y estímulos para atraer el deseo de los individuos

por alcanzarlos, 3. Un individuo se siente plenamente motivado cuando percibe un estímulo que le obliga a realizar un esfuerzo y orientar sus comportamientos, 4. satisfacer el deseo, 5. La satisfacción es un sentimiento de bienestar que tiene lugar una vez cumplida una meta, deseo, recompensa o refuerzo.

***El Sistema de recompensas justas:*** Esta variable se refiere al “sistema de salarios y políticas de ascensos que establece la compañía, y que debe ser aceptado como justo de parte de los trabajadores logrando satisfacer sus necesidades, no permite confusiones y es acorde con las expectativas del empleado” (Peña, 2015). *Robbins (2004)* afirma que en las “acciones justas influyen en la reparación social, el incremento de las actividades laborales en sí y las destrezas del empleado para ejecutarlas y la normalización de los salarios del empleado, por lo tanto esta última variable se convierte en un factor motivacional, como recompensa que recibe todo trabajador a cambio de sus actividades laborales”.

***Condiciones favorables de trabajo:*** Las personas les interesa un ambiente de trabajo agradable, les importa tener bienestar personal y que les faciliten el hacer bien su trabajo. Al desempeñarse en un lugar físico cómodo y un adecuado diseño de los espacios permitirán un mejorar su desarrollo laboral y fortalecer la satisfacción del trabajador. También un factor importante a tener en cuenta, “es la cultura organizacional de la compañía donde se identifiquen las metas, el sistema de valores el cual es visto por el empleado y manifestado a través del clima laboral, contribuyendo a establecer condiciones de trabajo aceptables, siempre que las metas de la compañía y las personales no sean diferentes” (Peña, 2015).

***Interacción en equipo:*** El trabajo también cubre necesidades de interacción social, esto implica el comportamiento del jefe hacia el empleado, ya que es uno de los primeros determinantes de la satisfacción en una organización. Si bien la relación no es simple, según Maslow (1991) esta interacción hace referencia a “la actitud que tiene el líder para orientar a una tarea a su subordinado y a otros compañeros de su mismo nivel, para el caso de los cargos ambiguos los empleados quieren un líder que les ayude aclarar sus dudas de acuerdo al rol que desempeña, pero al estar las tareas bien definidas se puede ejercer sin guía e instrucciones, es conveniente un jefe o líder que no ejerza un seguimiento estrecho”.

***Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo:*** En esta variable la buena relación que exista entre la personalidad del empleado y ocupación laboral, se obtiene como resultado un mejor bienestar laboral, debido a las destrezas y habilidades que tienen las personas para desarrollar las exigencias de sus labores a desarrollar. Por lo anterior, “es posible apoyarse en las personas que posean las habilidades adecuadas para alcanzar un mejor desempeño en el cargo que se realiza, se obtiene mayor éxito, produce autosatisfacción, reconocimiento formal, existe una retroalimentación y otros factores eventuales” (González, 2017).

***El tiempo:*** se trata de uno de los factores motivadores más valorados para los trabajadores, este cobra mayor influencia en la motivación de los empleados cuando la organización es capaz de detectar un momento concreto en el trabajador a recompensar donde, por diferentes motivos, valore de manera extraordinaria el tiempo libre. El tiempo se puede premiar a través de reducción temporal de la jornada, permisos, tiempos concretos o días completos libres. (Peña E., Carlota, 2015).

***Promociones y desarrollo profesional:*** Michael Laboef, (2006) realizó un estudio sobre los motivos por los que los trabajadores cualificados se sentían desmotivados o decidían abandonar la empresa. El estudio se realizó a los empleados de la empresa Otto Walter. Los resultados demostraron que las dos principales razones, por encima del sueldo fijo, son la calidad en la relación con el superior directo y las posibilidades de desarrollo profesional. Las organizaciones pierden regularmente a algunos de sus mejores profesionales cuando éstos tienen una oferta de otra organización en la que les aumentan la responsabilidad actual y tienen más probabilidades de promoción. Los empleados más valiosos de una compañía, son los mismos que a la competencia le gustaría captar. Es por esto, que cuando se solicita una persona para un puesto de responsabilidad y existe talento preparado dentro de la empresa, la promoción interna es una excelente herramienta.

***Recreación laboral:*** Para poder salir de la rutina laboral, el estrés y no entrar en desmotivación en la empresa, es necesario hacer uso de la recreación y las actividades outdoor para aumentar la motivación de los empleados. Estas actividades que incitan al disfrute del ocio y tiempo libre suelen generar satisfacción y placer al personal, además de lograr un equilibrio en la vida laboral y la vida personal. El reto actual de las empresas en cuanto a factores de motivación

se basa en incentivar y desarrollar actividades o programas ligados a la empresa para que su personal mejoren su calidad de vida a través de acciones estimulantes en lo físico, psíquico, cultural, deportivo o artístico. Se está transformando en una exigencia moral y ética para los directivos de la empresa la existencia e inclusión de esta recreación laboral. Las actuales ideas acerca de salud laboral, socialización de los entornos de trabajo y responsabilidad social corporativa guardan relación con los principios que enuncian los postulados del trabajo decente, promovidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

**Diagnostico Organizacional:** Es un proceso que permite identificar las situaciones en que se encuentra la empresa en un momento del tiempo, estableciendo las brechas entre el desempeño actual y el deseado, e identificando tanto las condiciones críticas o condiciones de favorabilidad (OIT). En ese orden de ideas el diagnostico organizacional implica tres pasos los cuales contienen métodos y técnicas que se utilizan para obtener mejores resultados de las variables organizacionales a investigar y evaluar: “1- Como realizar la recolección de la información y los instrumentos a utilizar; 2- El método para recoger la información a diagnosticar desde la posición del cliente son: la entrevista y la encuesta, y el método de observación para la información desde quien la consulta”; y 3-La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.

Existen dos puntos de vistas del diagnóstico organizacional los cuales son: el *funcional* y el *cultural*.

Por lo anterior, al identificar el “**diagnóstico funcional**, hace referencia al estudio de las estructuras formales e informales de las prácticas utilizadas en el proceso de comunicación, para la motivación del personal, la producción, la innovación y el mantenimiento de la organización”. En este sentido, tiene como objeto “examinar la estructura interna de los diferentes canales de comunicación, desde su sistema y proceso a nivel interpersonal, grupal, departamental, e interdepartamental, desde la comunicación externa, se evalúan las entidades públicas y privadas que manejan relaciones interdependientes; se evalúa el rol”, la eficiencia y las necesidades tecnológicas requeridas en la comunicación organizacional y su impacto en la satisfacción en el trabajo y su productividad y el compromiso de los trabajadores durante el trabajo en equipo (Contreras, 2009). Por lo anterior, la metodología utiliza para recolectar la información desde el

enfoque funcional son: “la encuesta, la entrevista personal y grupal, el análisis de las redes de comunicación, el análisis de experiencias críticas de comunicación, y el análisis de la divulgación de información”.

En este sentido, el punto de vista del “**diagnóstico cultural** el cual se refiere a la secuencia de actividades, y tiene como objeto descubrir los valores y principios básicos de una organización, el grado en que éstos son conocidos y compartidos por sus miembros y la congruencia que guardan en el comportamiento organizacional”. También busca medir el rol de la comunicación para generar, mantener y desarrollar una cultura organizacional, contenidos de producción de comunicación, a través de conversaciones, filosofía, ritos, mitos y valores. Por lo tanto las estrategias o instrumentos de recolección de información son: a través de un enfoque mixto, el cualitativo y el cuantitativo . Donde *el cualitativo* utiliza los instrumentos de “observación, recuperación de documentos, entrevistas, discusión en grupos pequeños y técnicas proyectivas que requieren de una medición exacta de los diferentes factores establecidos y su comparación; *el cuantitativo* se desarrolla a través de la utilización del cuestionario, que dependiendo la capacidad de percepción del investigador para analizar los datos”.

Para tener un panorama un poco más claro de que trata cada una de las técnicas y modelos mencionados para la aplicación de un diagnóstico organizacional en determinada empresa, organización, equipo o grupo; a continuación se esquematiza en el siguiente cuadro comparativo donde se establecen los usos, ventajas, desventajas y alcance que permiten la aplicación de estas técnicas o modelos, para determinar cuál es la adecuada que permita lograr alcanzar los objetivos propuestos en el diagnóstico realizar. (Lara, 2011).

**Los anteriores factores nombrados permitirán tener un abanico de opciones para seleccionar he utilizar en el análisis de la presente investigación.**

De acuerdo al modelo de diagnóstico organizacional **de Marvin Weisbord** se pueden se pueden analizar las siguientes variables:

**Los propósitos de la empresa:** la cual es responsabilidad de la dirección para determinar, qué es la organización y hacia dónde se dirige, manifestando y comunicando los propósitos y la misión de la organización a sus empleados.

**La estructura organizacional:** se refiere a la forma en que la organización divide el trabajo en las diversas áreas, bien sea de manera horizontal en departamentos y secciones o vertical en niveles jerárquicos.

**El Liderazgo:** hace referencia a la capacidad de gerenciamiento que muestra el líder de la empresa. Madrigal (2005) indica que la palabra líder tiene una acepción más amplia y su función trasciende el mero rol administrativo de dirección y coordinación, incluyendo dimensiones personales que tienen que ver con la motivación y la persuasión de grupos humanos a los que inspira, señala también que el líder adopta un patrón típico de conducta con el fin de guiar a los trabajadores a alcanzar las metas de la organización, ello conforma su estilo de liderazgo el cual está basado en las experiencias, la educación, el género, la capacitación, y el estímulo que motiva al líder en diferentes circunstancias.

**Las relaciones:** permiten identificar los conflictos que surgen en las organizaciones dado que las personas nunca tienen objetivos e intereses idénticos, esto se puede evitar si hay una buena comunicación entre todos sus colaboradores. Martínez de Velazco (1988) indica el papel relevante de la comunicación en las organizaciones, como elemento de unión al proporcionar los medios para transmitir la información necesaria para la realización de las actividades y el logro de las metas y objetivos de la organización. “Las organizaciones no pueden existir ni operar sin comunicación; ésta es la red que integra y coordina todas sus partes” (Chiavenato, 2007:59).

**La recompensa:** hace referencia a la remuneración que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Es una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2007: 283). Tiene como objeto “motivar a los trabajadores, ayudando a la empresa a retener una fuerza de trabajo productiva satisfecha con su labor. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización” (Werther, 2008).

**Los mecanismos útiles o auxiliares:** según menciona (Burke, 1988), ayudan a la organización a realizar sus operaciones y optimizan la calidad de sus productos; se constituyen

por los procesos y medios que son necesarios para atender la supervivencia de la organización: planeación, control, presupuestos y sistemas de información.

***El cambio de actitud:*** es el proceso de cambio que sucede en determinada organización tanto en los procesos y procedimientos como en la transformación de nuevos productos, en algunas organizaciones estos cambios afectan a empleados que están acostumbrados a llevar algún tipo de tarea rutinaria, y se convierten reacios a los nuevos cambios.

***Engagement:*** es un término que no tiene traducción específica en español pero en términos organizacionales y psicológicos es muy usado para referirse a cuán activamente se encuentra involucrado el individuo en una determinada actividad en la organización, en términos de marketing según (Cardona, 2017), es como la capacidad de atracción e interacción que tienes con los usuarios o relación a largo plazo con los usuarios. ¡Cuanta más alta mejor!

***Accountability:*** es conocido en el contexto organizacional y político como ¡rendición de cuentas!, en el entorno empresarial se realiza para tener control sobre los procesos y procedimientos ejecutados en una organización para evitar en algunos casos pérdida de tiempo y otros casos para la optimización de recursos, desde la gerencia se utiliza como estrategia para la toma de decisiones sobre algún aspecto que afecte o favorezca a la empresa y sus miembros.

## **Marco conceptual**

Para dar profundidad a este factor incidente en la organización se toman en cuenta los siguientes conceptos y factores relacionados a la rotación de personal:

### **Desarrollo Organizacional**

“El desarrollo organizacional se refiere al esfuerzo para mejorar las capacidades y habilidades en la solución de problemas organizacionales para enfrentarse a cambios en su ambiente externo e interno” (Ferrer, 2013).

Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con

las condiciones de la organización. En varias organizaciones se utiliza el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios. Es importante señalar que el desarrollo organizacional es un proceso que se enfoca en la cultura y la estructura de la organización, se adecúa a las necesidades de la organización que la va a implementar, no es un mecanismo que hay que seguir o llevar paso a paso, no es un sustituto de una administración que opera de manera ineficiente, sino que se implementa de acuerdo con las condiciones de la organización. En varias organizaciones se utiliza el desarrollo organizacional para rediseñar las estructuras, en las que existirán nuevos valores, reglamentos y políticas para llevar a cabo los cambios.

### **Técnicas del Desarrollo Organizacional**

Generalmente, uno de los problemas que generan las acciones de cambio en las organizaciones, es que no existe colaboración, confianza, apertura al diálogo y no se acepta que los problemas tienen solución. La cuestión política y los grupos de poder que se dan en las organizaciones, desvían la atención de las personas en lugar de centrarlas en los problemas reales que viven día con día en sus unidades de trabajo. Esto trae consigo la necesidad de educar a los miembros sobre la conciencia de sí mismos, la tolerancia y, algo fundamental, las relaciones mutuas e intergrupales. (Mario Pinto, 2011).

Existen estrategias para lograr lo antes mencionado, entre las más importantes están:

***Consultoría de procesos:*** en este proceso la persona asignada, llamada también consultor, detecta las necesidades del grupo; su responsabilidad consiste en ayudarlos a identificar sus deficiencias y a vencerlas, en otras palabras, asiste al grupo para que lleguen a ser más conscientes de la forma en que están trabajando.

***Retroalimentación de datos:*** consiste en dar a conocer al grupo, la información recabada durante las entrevistas que se efectúan sobre la manera como los miembros de la organización ven sus problemas. Es primordial que las personas que reciban la retroalimentación reconozcan sus errores y acepten las sugerencias.

***Desarrollo de equipo:*** este generalmente es puesto en marcha para generar habilidades y destrezas de grupo que tiendan a la eficiencia, todo esto deberá ser examinado y evaluado.

***Solución de problemas:*** se refiere a los asuntos y problemas que surgen cuando dos grupos necesitan trabajar juntos, esto se da por las distintas formas de llevar a cabo las actividades, esto traerá gran experiencia para futuros conflictos que se produzcan, y así tener un conocimiento previo para resolver otros conflictos.

***Cambio tecnológico y cultural:*** esto tiende a tener mayor impacto en la organización como un todo, se da por la estrecha relación entre la cultura, la estructura y la tecnología, es necesario que los individuos estén abiertos a la idea de que estos factores suelen cambiar de manera constante y, en ese sentido, los colaboradores deben estar preparados para saber enfrentar tales circunstancias.

***Entrenamiento:*** los miembros de la organización deben contar con una capacitación permanente y continúa para el logro de los objetivos, sin esto la empresa no avanza, al contrario retrocede y no llega a ser competitiva.

### **Marco legal.**

Resolución 2646 de 2008 Factores de riesgo psicosocial en el trabajo y determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.

La ley 100 de 1993, donde se crea el sistema de seguridad social integral. la participación del sector privado en la prestación de servicios de salud a los trabajadores colombianos, adicional al Instituto de Seguros Sociales I.S.S., la creación del Fondo de Solidaridad y Garantía para asegurar un nuevo sector subsidiado en Colombia y la posibilidad para todos los trabajadores de elegir la entidad promotora de salud. También reglamenta y autoriza el manejo del régimen pensional manejado por el Instituto de Seguros Sociales y por el cual se reconoce un porcentaje fijo de pensión de acuerdo con el cumplimiento de requisitos de edad y tiempo cotizado. Se regula la atención de los eventos derivados de los riesgos ocupacionales de manera independiente en lo financiero al sistema que cubre los eventos por enfermedad general. Todo empleador tiene

la obligación de afiliar a sus empleados a una Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL) que es la responsable de cubrir los eventos derivados de riesgos ocupacionales o de trabajo.

La ley 776 de 2002, Artículo 1°. Derecho a las prestaciones. Todo afiliado al Sistema General de Riesgos Profesionales que, en los términos de la presente ley o del Decreto-ley 1295 de 1994, sufra un accidente de trabajo o una enfermedad profesional, o como consecuencia de ellos se incapacite, se invalide o muera, tendrá derecho a que este Sistema General le preste los servicios asistenciales y le reconozca las prestaciones económicas a los que se refieren el Decreto-ley 1295 de 1994 y la presente ley.

La ley 1010 de 2006, Artículo 1°. La presente ley tiene por objeto definir, prevenir, corregir y sancionar las diversas formas de agresión, maltrato, vejámenes, trato desconsiderado y ofensivo y en general todo ultraje a la dignidad humana que se ejercen sobre quienes realizan sus actividades económicas en el contexto de una relación laboral privada o pública. Son bienes jurídicos protegidos por la presente ley: el trabajo en condiciones dignas y justas, la libertad, la intimidad, la honra y la salud mental de los trabajadores, empleados, la armonía entre quienes comparten un mismo ambiente laboral y el buen ambiente en la empresa.

Resolución 652 de 2012, Artículo 1°, El objeto de la presente resolución es definir la conformación, y funcionamiento del Comité de Convivencia Laboral en entidades públicas y empresas privadas, así como establecer la responsabilidad que les asiste a los empleadores públicos y privados y a las Administradoras de Riesgos Profesionales frente al desarrollo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, contenidas en el artículo 14 de la Resolución número 2646 de 2008. **Artículo 2°**, se aplica a los empleadores públicos y privados, a los servidores públicos, a los trabajadores dependientes y a las administradoras de riesgos profesionales en lo de su competencia.

### **Tipos de contrato y diferencias conceptuales.**

La Ley 3743 y la ley 50 de 1990, del código laboral colombiano, “le permiten a los colombianos obtener ciertas garantías de carácter laboral, permitiendo que la duración del contrato se convirtiera en una condición esencial para determinar la modalidad en la que sería

contratado una persona”. “El artículo 45 del código laboral de 2011, contempla cuatro tipos de contratación; el primero es el de término fijo; el segundo es por obra o labor; el tercero corresponde al contrato de término indefinido y el cuarto corresponde al ocasional, accidental o transitorios”.

Aunque no se tome teóricamente como un tema de estudio para expertos, el tipo de contratación también es considerado un causante de rotación de personal en la organización, lo anterior obedece a que la inestabilidad contractual existente en algunas cláusulas de los contratos no son equitativas con el trabajador, esto conlleva a que, a pesar de existir un documento legal firmado por ambas partes, el empleado no se siente satisfecho y esto impacta en la productividad, la reputación y la estabilidad laboral de la empresa.

Artículo 51. Jornada laboral flexible. Modifíquese el inciso primero del literal c) artículo 161 del Código Sustantivo del Trabajo, subrogado por el artículo 20 de la Ley 50 de 1990 y adiciónese un nuevo literal d).

c) El empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana;

d) El empleador y el trabajador podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. En este, el número de horas de trabajo diario podrá repartirse de manera variable durante la respectiva semana y podrá ser de mínimo cuatro (4) horas continuas y hasta diez (10) horas diarias sin lugar a ningún recargo por trabajo suplementario, cuando el número de horas de trabajo no exceda el promedio de cuarenta y ocho (48) horas semanales dentro de la jornada ordinaria de 6 a.m. a 10 p.m.

***Contrato a término fijo:*** “este tipo de contrato tiene dos condiciones; 1- debe ser por escrito, donde se consignent las características de las actividades a desarrollar y su tiempo de

duración, sin exceder la segunda condición, 2- No superar los tres (3) años, el cual tiene la ventaja de renovarse”.

***Obra o labor determinada:*** Este tipo de contrato, “se ha malinterpretado en las empresas temporales por cuanto dan la calidad de obra o labor a aquellas actividades que corresponden a la misión o visión de una entidad usuaria, con el propósito de evitar contrataciones a término indefinido y permitir el cambio de personal de forma cómoda y sin eventuales incidencias jurídicas por parte de los trabajadores”.

***Término indefinido:*** Este tipo de contrato “consiste en que el empleador contará durante tiempo indefinido con un recurso humano que se especializará en el proceso y en las actividades asignadas. En cuanto al empleado, se verá beneficiado en aspectos económicos, de estabilidad y de experiencia. La seguridad del presente tipo de contrato es alta para empleados y empleadores, pues mantiene un nivel alto de estabilidad y productividad”.

***Trabajo Ocasional, Accidental O Transitorio:*** Es el “contrato de corta duración, no superior a un mes y que requiera actividades distintas de las ejecutadas normalmente por el empleador”. El código laboral del 2015, menciona que el empleador debe tener claridad sobre las actividades que desarrolla para el cumplimiento de su objeto social y de cuales requiere ocasionalmente sin requerir para ello de un recurso humano permanente”. Los trabajadores ocasionales en Colombia son aquellos que prestan una labor orientada a satisfacer necesidades extraordinarias de la empresa, que como tal escapa al giro ordinario de la actividad que desarrollan, durante un breve lapso que no puede exceder del mes .

## **Marco contextual**

### **Hotel Dorado Plaza Cartagena.**

El hotel Dorado Plaza Cartagena abrió sus puertas en el año de 1973. Un hotel de gran infraestructura, ubicado en la ciudad Cartagena de Indias, en el sector turístico del barrio Bocagrande. El Hotel Dorado Plaza cuenta con un servicio todo incluido con la mejor relación calidad/precio, diseñado para disfrutar de la más exquisita gastronomía y acompañado de una variada carta de licores y cócteles tropicales. Los fines de semana se preparan divertidos shows nocturnos que hacen de la noche un disfrute único en la ciudad.

#### ***Misión***

Brindar a los clientes, servicios comprometidos con la consecución de experiencias únicas. A través de personal calificado, que apasionado por su trabajo brinda una actitud cálida y alegre, despertando la admiración y el respaldo de la comunidad regional cumpliendo con la legislación vigente, basados en nuestro sistema de Gestión de Calidad.

#### ***Visión***

En el 2020 El Hotel el Dorado ofrecerá servicios de excelente calidad, soportados en procesos estandarizados, avanzando continuamente con la tecnología. Seremos reconocidos como una de las mejores alternativas en el sistema Todo Incluido a nivel regional. Contar con personal calificado y comprometido a superar las expectativas de los clientes buscando siempre la excelencia.

#### ***Política de conducto***

En el Hotel Dorado Plaza, comprometido con la protección y prevención de la explotación sexual comercial de niños, niñas y adolescentes - ESCNNA - asociada a viajes y turismo; cumpliendo y apropiándonos de la legislación nacional referente a este delito y denunciando cualquier tipo de acto de vulneración de los derechos humanos de los niños, niñas y adolescentes, formando parte compromiso mundial frente a la erradicación de la ESCNNA en el sector turístico, Brindando información necesaria para la prevención a nuestros proveedores, accionistas y comunidad; y capacitando a nuestros colaboradores.

### ***Política Integral***

El Hotel Dorado Plaza es una organización dedicada a la actividad turística, comprometida con la satisfacción, necesidades y expectativas de nuestros clientes. Cuenta con el respaldo económico, infraestructura, talento humano competente y motivado que trabajan en equipo para el cumplimiento de los requisitos. Adquiriendo productos y/o servicios que cumplan a cabalidad con las necesidades y criterios establecidos.

Para lo cual se compromete a:

Mejoramiento continuo de los procesos, aplicando los criterios de sostenibilidad enfocados en conservar y proteger el medio ambiente.

Evitar la explotación sexual y comercial de niños niñas y adolescentes.

Proteger el patrimonio histórico y cultural

Apoyar a las comunidades que elaboran sus productos y/o servicios para que sean promovidos a huéspedes y clientes.

El cumplimiento de todas las normas legales vigentes en Colombia sobre Seguridad y Salud en el Trabajo y Ambiente.

Protección y mantenimiento del mayor nivel y bienestar, tanto físico como mental de todos sus empleados.

Garantía que las condiciones y el manejo de residuos no contaminen el medio ambiente.

Responsabilidad en todos los niveles de dirección por promover un ambiente sano y seguro de trabajo por medio de equipos, procedimientos y programas adecuados.

Exigencia del cubrimiento de seguridad social y cumplimiento específico de la normalización de riesgos laborales de sus contratistas.

***Objetivos estratégicos.***

Satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes en los Servicios de alojamiento, Alimentos y Bebidas y Recreación.

Garantizar los recursos económicos necesarios para el funcionamiento y mantenimiento del Sistema de Gestión de Calidad.

Soportar nuestras actividades bajo una buena infraestructura y el uso de equipos adecuados para la prestación de nuestro servicio.

Mantener Talento humano competente y motivado que nos permita garantizar el cumplimiento de los requisitos.

Trabajar por el mejoramiento continuo de los procesos y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

**Principios o valores.*****Principios***

*Respeto:* Profesamos el respeto a la dignidad humana de nuestros clientes, colaboradores, proveedores, propietarios, y todas las demás personas con las que interactuamos, así como el entorno y al medio ambiente.

*Honestidad:* Nuestro comportamientos está orientado hacia el cumplimiento de las normas éticas y legales.

*Excelencia en el Servicio-Calidad Total:* Estamos comprometidos con nuestros huéspedes y clientes para prestarles un servicio de alta calidad, oportuno, eficiente y personalizado orientado hacia la satisfacción de sus necesidades y expectativas.

***Valores***

*Amabilidad:* somos cortés y cordiales y brindamos siempre una sonrisa para que nuestro clientes se sientan como en casa y haga parte de nuestra familia Dorado Plaza.

*Liderazgo:* Estamos en busca de nuevas e innovadoras estrategias que nos permitan asumir los retos del mercado y la competencia.

*Responsabilidad:* Colaboramos con la comunidad y cumplimos con nuestras obligaciones.

*Motivación y Actitud Positiva Frente al Trabajo:* Estamos motivados y comprometidos con la organización y dispuesto siempre a brindarles una cálida atención.

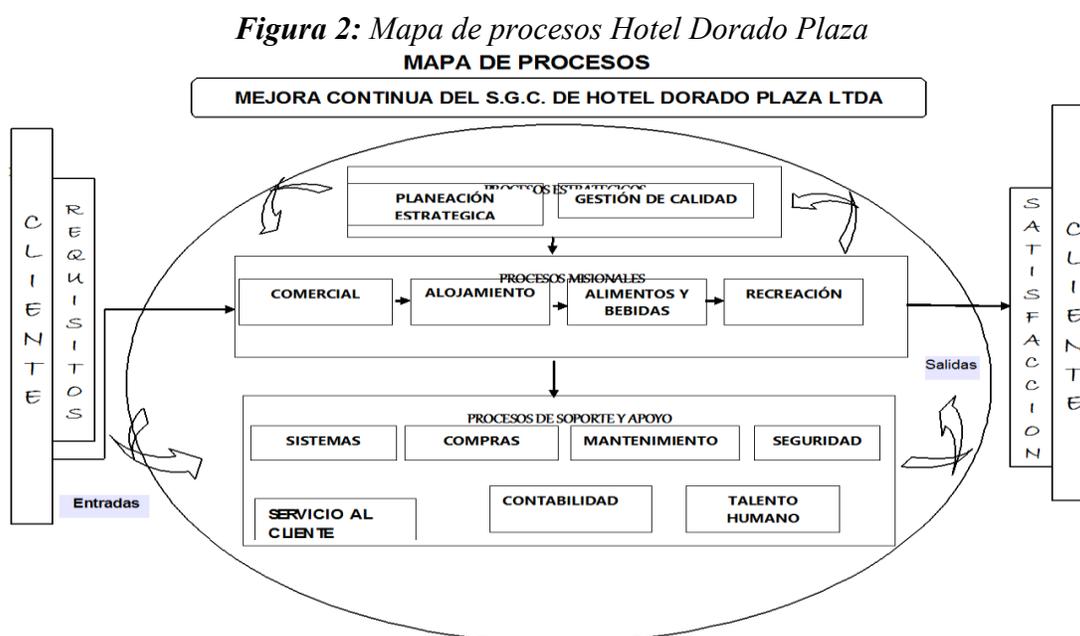
### **Política de calidad.**

*Hotel Dorado Plaza.* Es una organización dedicada a la actividad turística, comprometidos con la satisfacción, necesidades y expectativas de nuestros clientes.

Cuenta con el respaldo económico, infraestructura, talento humano competente y motivado que trabajan en equipos para el cumplimiento de los requisitos. Adquiriendo productos y/o servicios que cumplan a cabalidad con las necesidades y criterios establecidos.

Trabajamos por el mejoramiento continuo de los procesos y la eficacia del Sistema de Gestión de Calidad.

Esta política será divulgada a toda la organización, terceros y demás partes interesadas.



**Fuente:** Área de Talento Humano Hotel Dorado Plaza Cartagena.



información y seguimiento de trabajo, tesis, artículos, revistas entre otros, relacionados con la investigación, permiten tener un concepto más claro de la temática a trabajar.

Teniendo en cuenta los objetivos planteados se proponen las siguientes etapas metodológicas para la ejecución de este proyecto:

- Referenciación documental a nivel nacional e internacional (Estado del Arte)
- Desarrollo y aplicación de encuesta, observación directa.
- Descripción de la rotación de personal operativo del Hotel Dorado Plaza.
- Analizar los resultados obtenidos, mediante el uso de técnicas y herramientas que permitan investigar los fenómenos con mayor profundidad, para determinar con exactitud cuáles son los factores que inciden en la rotación del personal operativo del Hotel Dorado Plaza.

### **Fuentes de Información.**

*Fuentes primarias.* En el presente proyecto se utilizaron las fuentes de información primaria, debido a que la información se recolectó directamente en la empresa con todo el personal operativo, a través de la aplicación de encuesta, y la observación directa.

*Fuentes secundaria.* Las fuentes de información secundarias se tomaron de libros, revistas, artículos científicos relacionados, páginas web, entre otros.

### **Instrumento**

**Instrumento para la Medición.** Se diseñó y aplicó una encuesta (cuestionario) de 24 preguntas cerradas, bajo la estructura de la escala de Liker. Donde se evaluó e identificaron los factores que inciden en la rotación del personal operativo del Hotel Dorado Plaza.

Por lo tanto, se describió la matriz de variables (*Tabla 1*) dependientes e independientes a tener en cuenta para la realización del instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas, que constará de 24 ítems, para la identificación de la rotación de personal.

**Tabla 1.**  
*Cuadro de operacionalización de variables.*

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	ESCALA
<b>VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	<b>RECOMPENSA</b> hace referencia a la remuneración que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Es una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2007: 283). “Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados y que permite motivar a los trabajadores, ayudando a la empresa a retener una fuerza de trabajo productiva satisfecha con su labor. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores disminuyan su desempeño, incrementen el nivel de quejas o que abandonen la organización” (Werther, 2008).	Salario acorde al trabajo realizado Cubrimiento de gastos de necesidades básicas. Cumplimiento de metas motivadas por incentivos.	5, 13, 21	Liker
	<b>ROTACION DE PERSONAL</b>			
<b>VARIABLE DEPENDIENTE</b>	<b>ACTITUD AL CAMBIO</b> De acuerdo con Chiavenato (2004), para el logro de un cambio al interior de la organización se debe primariamente modificar el set mental de los miembros de la misma, así, se hace indispensable preparar el ambiente psicológico para que sea adecuado y propicio a la transformación esperada.	Aceptación de cambios de procesos promovidos por la empresa. Divulgación de nuevos procedimientos y políticas para el cumplimiento de objetivos. Capacidad de aceptación al cambio para mejorar el desempeño laboral.	7, 15, 23	Liker
	<b>AUTOACEPTACIÓN</b> (Ryff, 1989; Ryff y Singer, 2008, citados en García, 2013), refieren que son autoevaluaciones positivas y de la propia vida pasada; dadas como reconocimiento y aceptación de los múltiples aspectos del yo e incluye las cualidades negativas y las positivas.	Actitud positiva hacia uno mismo de aspectos positivos y negativos Valoración positiva del pasado Perfeccionismo Uso de criterios externos	1, 9, 17	
<b>BIENESTAR PSICOLÓGICO</b>	<b>DOMINIO DEL ENTORNO</b> (Ryff, 1989, citado en Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 33, 2015) afirma que es la capacidad de manejar el ambiente donde se encuentra la persona y a utilizar efectivamente las oportunidades que este le brinda.	Sensación de control y competencia Control de actividades Sacar provecho de las oportunidades Capacidad de crear o elegir contextos Sentimientos de indefensión Locus de control externo generalizado Sensación de descontrol	2, 10, 18	Liker
	<b>RELACIONES POSITIVAS</b> Consiste en tener relaciones de calidad con los demás, gente con la que se pueda contar, alguien a quien amar (Arias, 2013)	Relaciones estrechas y cálidas con los demás Preocupación por el bienestar de los demás Fuerte empatía Déficit en afecto, intimidad empatía	4, 12, 20	

<p><b>CRECIMIENTO PERSONAL</b> Para (García, 2013), es el sentido de realización del potencial personal, así como los cambios en direcciones que indican un incremento de autoconocimiento.</p>	<p>Sensación de desarrollo continuo Verse así mismo en progreso Apertura a nuevas experiencias Capacidad de apreciar las mejoras personales Sensación de no aprendiza Sensación de no mejorar No trasferir logros pasados al presente.</p>	<p>3, 11, 19</p>
<p><b>AUTONOMÍA</b> (Ryff, 1989, citado en Rodríguez, Negrón &amp; Maldonado, 2015, p. 32), es definida como el sentido de autodeterminación e independencia; así como la resistencia a la presión social para pensar y actuar de determinada manera.</p>	<p>Capacidad de resistir presiones sociales Independencia y determinación Regulación de la conducta Autoevaluación con criterios propios. Independencia Bajo nivel de asertividad No mostrar preferencia Actitud sumisa y complaciente Indecisión</p>	<p>6, 14, 22</p>
<p><b>PROPÓSITO EN LA VIDA</b> (Rodríguez, Negrón &amp; Maldonado, 2015, p. 32) refiere que este concepto está relacionado con la creencia de que la vida tiene algún significado y propósito para la persona</p>	<p>Objetivos en la vida Sensación de llevar un rumbo Sensación de que el pasado y el presente tiene sentido Sensación de estar sin rumbo Dificultades psicosociales. Funcionamiento pre mórbido bajo.</p>	<p>8, 16, 24</p>

**Encuesta:** Se elaboró de la encuesta como instrumento para el análisis de los factores incidentes de la alta rotación de personal operativo en el hotel Dorado Plaza. En ese orden de ideas el cuestionario consta de 24 preguntas cerradas, el cual se aplicara a 25 empleados, dicho instrumento permitirá medir la confiabilidad del cuestionario utilizando la escala de medición de Likert, donde se responderán cada ítems en seis opciones de escalas descritas así: 1- Totalmente de acuerdo, 2 - De acuerdo, 3 - Casi de acuerdo, 4 - Casi en desacuerdo, 5 - En desacuerdo, 6 - Totalmente en desacuerdo; posterior a la finalización del cuestionario, se transfieren los números marcados por cada ítem a la tabla de variables que contienen cada número de cada ítem marcado, sumando el total para cada variable, y dividir lo sumado entre el número de ítems que tiene cada variable, en este caso todas las variables tienen tres ítems. Este modelo de medición permitirá analizar los resultados de los datos obtenidos, los cuales están previstos en los objetivos del proyecto, logrando obtener los datos cuantitativos.

## **Escala de Likert.**

**Escala de actitud tipo Likert.** “Es una escala de actitud de intervalos aparentemente iguales. Pertenece a lo que se ha denominado escala ordinal. Utiliza series de afirmaciones o ítems sobre los cuales se obtiene una respuesta por parte del sujeto”. Dicha escala es una de las más utilizadas en la medición de actitudes, inspirada en la teoría factorial de aptitudes de Charles Spearman, quien construyó un método sencillo por la simplicidad de su elaboración y aplicación (Ospino, Sandoval, Aristizábal, & Ramirez, 2005).

Las etapas para la construcción de esta escala incluyeron la definición del objeto actitudinal, la construcción de los enunciados, la determinación de las categorías de los ítems; la aplicación de la escala a una muestra de los empleados operativos del hotel y el análisis de los resultados obtenidos.

**Fiabilidad del instrumento:** La fiabilidad del cuestionario de actitudes y de conocimientos mediante la construcción de una escala ordinal de Likert, a través del instrumento se solicita a los trabajadores operativos del hotel, evaluar los ítems con valores de 1- Totalmente de acuerdo, 2 - De acuerdo, 3 - Casi de acuerdo, 4 - Casi en desacuerdo, 5 - En desacuerdo, 6 - Totalmente en desacuerdo. Para ello se construyeron preguntas utilizando la técnica aleatorizada, en dirección positiva a negativa en todos los ítems.

**Validación del instrumento:** Para validar el instrumento se realizó una prueba piloto a una muestra aleatoria simple de 7 empleados operativos, quienes servirán como evaluadores. A estos se les aplicará el instrumento, cuyos resultados permitirán un análisis descriptivo del puntaje obtenido y observar las tendencias o variaciones de las preguntas.

## **Población y Muestra.**

### ***Población.***

**Sujeto de Estudio.** La encuesta se aplicó al personal operativo del Hotel Dorado Plaza, para determinar cuáles son los factores que inciden en la alta rotación del personal, y poder sugerir las recomendaciones requeridas.

**Muestra.** Las unidades de análisis, casos o elementos para la selección de la muestra es el personal operativo del Hotel Dorado Plaza, por tal motivo se aplicó un censo a la población que lo integra dado a que su totalidad no exceden las 20 personas, el censo a realizar se llevara a cabo sobre la población o universo total, obteniendo que la muestra sea de tipo “no probabilístico”, lo cual a su vez permite obtener y entregar resultados 100% veraces y precisos.

El Hotel Dorado cuenta con una población de 75 empleados en Cartagena, siendo este el universo, de los cuales se tomará una muestra de 19 operarios, para aplicar el instrumento (encuesta).

### **Tratamiento de la Información**

La información se recolectó y se organizó en los diferentes formatos que se van a diseñar para la recolección de información, identificando los factores que inciden en la rotación del personal operativo, igualmente se diseñara el plan de acción para mitigar la problemática.

Después de la aplicación del instrumento se procedió a la tabulación de la información y se organizará en el modelo a seguir con los diferentes formatos a través de la aplicación de Excel, la cual es la herramienta adecuada en materia técnica y funcional, los resultados se graficaran en tortas, para mostrar las dimensiones de los resultados, de acuerdo al análisis realizado de los datos obtenidos, se generan las conclusiones y recomendaciones, para proceder a diseñar el plan estratégico de mitigación de alta rotación del personal, la creación de políticas, normas y procedimientos permitirá facilitar la realización de todos los procesos a definir y desarrollar para el área de Talento Humano.

### **Procedimiento**

El presente proyecto de para identificar los factores que inciden en la alta rotación del personal operativo del Hotel Dorado Plaza, El instrumento a utilizar para la obtención de la información requerida en la construcción del diagnóstico, es una encuesta (cuestionario) donde se evaluarán las percepciones de los factores que influyen en la alta rotación de personal, lo que ayudará a la recolección de datos sistemática sobre hechos, opiniones y actitudes de la población objeto en la investigación.

Como primera medida se investigó la referenciación documental a nivel nacional e internacional (Estado del Arte), con el objeto de revisar qué modelo de plan de acción y/o estrategias han utilizado otras empresas que le puedan aportar al desarrollo del presente proyecto.

Posteriormente se procederá a dar cumplimiento a la aplicación de los instrumentos de investigación seleccionados, tales como la encuesta y la entrevista. Para la obtención los resultados, este será aplicado al personal operativo del hotel Dorado Plaza Cartagena. También se diseñó un instrumento para aplicar una entrevista a los cargos directivos, administrativos y jefes de área, la cual sirve de soporte para una investigación más exhaustiva, que ayudará a obtener un informe y resultados más precisos del porque se presenta el problema y cómo lograr mitigarlo.

## Resultados

Para darle cumplimiento a los objetivos planteados en la investigación, en el hotel Dorado Plaza de Cartagena de Indias, se aplicó el instrumento basado en la teoría de ocho factores para el análisis que permitió identificar la incidencia de rotación del personal en el hotel, a continuación, se relacionan los resultados tabulados de la información, identificando la mayor frecuencia en cada variable y preguntas.

En cuanto a la distribución de la población, se identificó una muestra de 19 empleados del personal operativo del Hotel Dorado Plaza de Cartagena. Posteriormente, se generaron los resultados y análisis de las 8 dimensiones que conforman las 2 variables de Rotación de personal y Bienestar Psicológico. Lo anterior expone los resultados de las percepciones de cada empleado encuestado con respecto a los factores generadores de alta rotación de personal presentada en el establecimiento turístico. También se presentan promedios de las percepciones y se evidencia las correlaciones entre las dos variables de la investigación.

Primero se presentan los niveles de percepción de los empleados operativos del hotel, de acuerdo a cada dimensión evaluada:

### **Factor de Autoaceptación:**

El cual se refiere a las “autoevaluaciones positivas y de la propia vida pasada; dadas como reconocimiento y aceptación de los múltiples aspectos del yo e incluye las cualidades negativas y las positivas” (García, 2013). Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de bienestar psicológico.

Pregunta 1: ¿Lograr las cosas que has deseado intensamente, te produce poca satisfacción?

Pregunta 9: Después de tomar una decisión, ¿Te arrepientes o a piensas que podías haber escogido una mejor opción?

Pregunta 17: ¿Cuándo ves que algún compañero de trabajo es muy popular o querido por todos, piensas que contigo no son así?

**Tabla 2***Factor de Autoaceptación*

Percepción	N	Frecuencia			Pregunta			Media	Desviación Estándar
		1	9	17	1	9	17		
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	2	0	1	11%	0%	5%	0,16	0,82
<b>2. De acuerdo</b>	19	1	3	0	5%	16%	0%	0,42	1,25
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	2	2	1	11%	11%	5%	0,79	0,47
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	0	6	2	0%	32%	11%	1,68	2,49
<b>5. En desacuerdo</b>	19	5	5	7	26%	26%	37%	4,47	0,94
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	9	3	8	47%	16%	42%	6,32	2,62

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

Se puede identificar, según los resultados de la dimensión del factor de Autoaceptación, que el indicador con la media más alta se evidencia en la percepción número 6. Totalmente en desacuerdo, lo que significa que la mayoría de los empleados se sienten satisfechos con ellos mismos y por los logros que han conseguido en la empresa, por otro lado están seguros de no sentir ninguna rivalidad o ningún sentimiento de envidia hacia sus compañeros, con una media del 6,32, de la misma forma, la percepción que se evidencia con la media más baja es la número 1. Totalmente de acuerdo, con una media de 0,16 haciendo referencia a la que están en total acuerdo con la satisfacción del trabajo y actividades que desempeñan y de lograr lo propuesto por sí mismo. (Tabla 3).

### **Factor de Dominio del Entorno:**

El cual se afirma como la “capacidad de manejar el ambiente donde se encuentra la persona y a utilizar efectivamente las oportunidades que este le brinda” (Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 33). Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de bienestar psicológico.

Pregunta 2: ¿Considera que su lugar de trabajo es adecuado para el trabajo que desempeña en el hotel?

Pregunta 10: ¿Se ha sentido constantemente agobiado y en tensión en su lugar de trabajo?

Pregunta 18: ¿Ha sentido que no puede realizar las actividades asignadas por desconocer cómo realizarlas?

**Tabla 3**

*Factor de Dominio del Entorno*

Percepción	N	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Media	Desviación Estándar
		2	10	18	2	10	18		
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	10	0	2	53%	0%	11%	0,63	4,32
<b>2. De acuerdo</b>	19	5	2	3	26%	11%	16%	1,05	1,25
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	4	4	0	21%	21%	0%	1,26	1,89
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	0	4	2	0%	21%	11%	1,26	1,63
<b>5. En desacuerdo</b>	19	0	5	5	0%	26%	26%	2,63	2,36
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	0	4	7	0%	21%	37%	3,47	2,87

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

Según los resultados obtenidos en el factor de dominio del entorno laboral de acuerdo a los interrogantes de percepción 2, 10 y 18 se puede observar que la media alta se concentra en las percepciones de totalmente en desacuerdo con una media de 3,47 y que tiene su mayor incremento en el interrogante 18 que hace referencia en las actividades asignadas por desconocer cómo realizarlas con un promedio del 37% en totalmente en desacuerdo, donde le sigue una media en la percepción en desacuerdo con una media de 2,63 y que su mayor frecuencia se evidencia en el interrogante 18. Pero dicho resultado contrasta al confrontarse con el lugar de trabajo en el ítem 2, donde el mayor porcentaje se concentra en la percepción de totalmente de acuerdo con un promedio del 53% de los empleados que consideran que su lugar de trabajo es adecuado y cumple con las características necesarias para desarrollar sus labores. En cuanto al

interrogante 10, solo el 11% se considera que en algún momento se han sentido agobiados y tensionados en su entorno laboral.

### **Factor de Crecimiento Personal:**

El cual se refiere al “sentido de realización del potencial personal, así como los cambios en direcciones que indican un incremento de autoconocimiento” (García, 2013). Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de bienestar psicológico.

Pregunta 3: ¿Considera usted que desde que inició labores en el hotel ha tenido un crecimiento personal y profesional?

Pregunta 11: ¿Considera usted que sus logros profesionales son tenidos en cuenta en el hotel para promoverlo a un cargo superior al que ejercía?

Pregunta 19: ¿Ha recibido incentivos para ayudar a su crecimiento personal y profesional por parte del hotel?

**Tabla 4**

*Factor de Crecimiento Personal*

Percepción	N	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Media	Desviación Estándar
		3	11	19	3	11	19		
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	12	4	4	63%	21%	21%	1,05	3,77
<b>2. De acuerdo</b>	19	5	8	4	26%	42%	21%	1,79	1,70
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	2	2	6	11%	11%	32%	1,58	1,89
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	0	3	3	0%	16%	16%	1,26	1,41
<b>5. En desacuerdo</b>	19	0	1	1	0%	5%	5%	0,53	0,47
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	0	1	1	0%	5%	5%	0,63	0,47

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

Los resultados de percepción obtenidos con respecto al factor del crecimiento personal del empleado, medido de acuerdo a las preguntas 3, 11 y 19, en las cuales se indaga sobre crecimiento personal, logros profesionales y laborales que permiten que el empleado pueda ser promovido a una mejor posición dentro del hotel, lo que dio como resultado una media alta de percepción del 1,79 en De acuerdo, y con una desviación del 3,77 en totalmente de acuerdo, teniendo como relevancia el interrogante 3 con un 63% de empleados totalmente de acuerdo en el crecimiento que han logrado desde que llegaron al hotel generando una satisfacción positiva en dicho aspecto. Igualmente se presenta un alto promedio de aceptación del 42% en la pregunta 11, que hace referencia a los logros profesionales de los empleados dentro del hotel. Con una variación en la percepción de casi de acuerdo del interrogante 19 que se refiere a los incentivos otorgados por parte del hotel hacia los empleados, con un promedio del 32% junto a las percepciones de totalmente de acuerdo y de acuerdo con el 21% de aceptación de los empleados.

#### **Factor de Relaciones Positivas:**

El cual consiste en “tener relaciones de calidad con los demás, gente con la que se pueda contar, alguien a quien amar” (Arias, 2013). Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de bienestar psicológico.

Pregunta 4: ¿Considera que su relación laboral con su jefe inmediato es buena y armoniosa?

Pregunta 12: ¿Considera que sus relaciones con el equipo de trabajo son cordiales y profesionales?

Pregunta 20: ¿Considera que ha establecido buenas relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo para realizar adecuadamente sus actividades?

**Tabla 5***Factor de Relaciones Positivas*

Percepción	N	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Media	Desviación Estándar
		4	12	20	4	12	20		
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	10	11	8	53%	58%	42%	1,53	1,25
<b>2. De acuerdo</b>	19	6	6	9	32%	32%	47%	2,21	1,41
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	2	1	2	11%	5%	11%	0,79	0,47
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00
<b>5. En desacuerdo</b>	19	1	0	0	5%	0%	0%	0,26	0,47
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	0	1	0	0%	5%	0%	0,32	0,47

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

El componente de relaciones positivas con respecto a los interrogantes 4, 12 y 20, media representativa se evidenció en los resultados del 2,21 estar de acuerdo al manifestar que los empleados y el equipo de trabajo mantienen una buena relación laboral, dichas percepciones se describen de la siguiente forma para cada interrogante, siendo la pregunta 12 la de mayor aceptación positiva por parte de los encuestados con un promedio del 58% de los empleados que están en total acuerdo en tener buena relación laboral con su jefe, seguido de la pregunta 4, con un promedio del 53% que consideran tener relaciones cordiales y profesionales con el equipo de trabajo, en cuanto a la pregunta 20 el 47% de los empleados manifiestan estar de acuerdo que las relaciones con sus compañeros son positivas, dejando en evidencia que las relaciones dentro del hotel se manejan en los niveles favorables.

### **Factor de Recompensa**

El cual “hace referencia a la remuneración que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Es una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2007: 283). Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la

encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de Rotación de Personal.

Pregunta 5: ¿Considera que el salario y prestaciones del hotel es justo y acorde con el trabajo que realiza?

Pregunta 13: ¿Considera que el salario que recibe logra suplir sus necesidades básicas?

Pregunta 21: ¿Cuándo realiza su labor correctamente y cumple los propósitos y metas del hotel, su labor es motivada a través de algún incentivo?

**Tabla 6**

*Factor de Recompensa*

Percepción	N	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Media	Desviación Estándar
		5	13	21	5	13	21		
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	1	1	4	5%	5%	21%	0,32	1,41
<b>2. De acuerdo</b>	19	7	6	4	37%	32%	21%	1,79	1,25
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	8	6	3	42%	32%	16%	2,68	2,05
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	3	3	3	16%	16%	16%	1,89	0,00
<b>5. En desacuerdo</b>	19	0	2	3	0%	11%	16%	1,32	1,25
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	0	1	2	0%	5%	11%	0,95	0,82

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

En el resultado del componente de recompensa o remuneración se evidencia una media alta del 2,68 en la percepción de los empleados respecto a remuneración que reciben por sus labores asignadas, incluyendo el cubrimiento de las necesidades básicas y los incentivos económicos que motivan al empleado a cumplir sus metas y propósitos en el hotel. Por lo anterior al observar los resultados de la pregunta 5, el 42% respondieron de manera imparcial a la percepción de estar casi de acuerdo, sin dejar de la que un promedio del 16% manifiesta estar casi en desacuerdo con el salario asignado. En este sentido el interrogante 13, el 32% responde estar de acuerdo y casi de acuerdo en donde el salario logra cubrir sus necesidades básicas.

Mientras que en el interrogante 21, las percepciones están muy divididas, ya que el 21% están en total acuerdo y de acuerdo con los incentivos mientras que el 16% de las percepciones de casi de acuerdo y casi en desacuerdo, dejando claro que las percepciones están muy divididas de acuerdo a cada grupo de operarios del hotel.

### Factor de Autonomía

El cual “es definida como el sentido de autodeterminación e independencia; así como la resistencia a la presión social para pensar y actuar de determinada manera” (Negrón & Maldonado, 2015, p. 32). Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de bienestar psicológico.

Pregunta 6: ¿Considera que en momentos críticos en el hotel que requieran de su apoyo reacciona proactivamente sin que su jefe lo solicite?

Pregunta 14: ¿Cuándo tiene la información o recursos que necesita para desarrollar alguna actividad laboral que no está en sus funciones, toma la decisión de apoyar y da soluciones?

Pregunta 22: ¿Considera usted que tiene una actitud de obediencia cuando su jefe le delega alguna responsabilidad o toma una actitud independiente?

**Tabla 7**

*Factor de Autonomía*

Percepción	N	Frecuencia 6	Frecuencia 14	Frecuencia 22	Pregunta 6	Pregunta 14	Pregunta 22	Media	Desviación Estándar
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	10	6	8	53%	32%	42%	1,26	1,63
<b>2. De acuerdo</b>	19	8	10	6	42%	53%	32%	2,53	1,63
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	1	3	4	5%	16%	21%	1,26	1,25
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00
<b>5. En desacuerdo</b>	19	0	0	1	0%	0%	5%	0,26	0,47
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

Los resultados en la dimensión de autonomía hacen referencia a la autodeterminación e independencia para tomar decisiones o delegar responsabilidades, lo que la media alta identificada es de 2,53 de acuerdo para la percepción de los empleados, en donde la prevalencia de los tres interrogantes tienen muchas similitudes las percepciones ya que los ítems cuenta con los siguientes porcentajes la pregunta 6 con un promedio de 53%, seguido de la pregunta 22 con un promedio del 42% y la pregunta 14 con el 32% donde los empleados están totalmente de acuerdo con contar con cierta autonomía y autodeterminación para lograr los objetivos propuestos por la empresa. También se puede evidenciar que un alto porcentaje se ve reflejado en la estar de acuerdo en las tres preguntas confirmando aún más la posición de autonomía en las funciones y actividades a realizar por parte de los empleados del hotel Dorado plaza.

### **Factor de Actitud al Cambio**

De acuerdo con Chiavenato (2004), para el logro de un cambio al interior de la organización se debe primeramente a modificar el set mental de los miembros de la misma, así, se hace indispensable preparar el ambiente psicológico para que sea adecuado y propicio a la transformación esperada. Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de Rotación de Personal.

Pregunta 7: ¿Recibe usted de manera positiva los cambios de los procesos operativos que promueve el hotel?

Pregunta 15: ¿Los niveles superiores están pendientes de proporcionar políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos?

Pregunta 23: ¿Considera usted que al hacer cambios el hotel respecto a su trabajo o actividades que realiza, le permite mejorar su desempeño laboral?

**Tabla 8**  
*Factor de Actitud al Cambio*

Percepción	N	Frecuencia	Frecuencia	Frecuencia	Pregunta	Pregunta	Pregunta	Media	Desviación Estándar
		7	15	23	7	15	23		
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	6	5	9	32%	26%	58%	1,05	1,70
<b>2. De acuerdo</b>	19	12	8	8	63%	42%	32%	2,95	1,89
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	1	5	2	5%	26%	11%	1,26	1,70
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00
<b>5. En desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

En referencia al componente de actitud al cambio se percibe una media alta de 2,95 lo equivalente a más de la mitad de los empleados estar de acuerdo con los cambios en el hotel y desde cada uno de sus cargos y políticas de la empresa, para el cumplimiento de las metas establecidas. Por lo anterior se puede evidenciar que en la pregunta 7, el porcentaje de estar de acuerdo a los cambios de los procesos operativos, fue respondida por los empleados en un 63%, seguido de la pregunta 15, con un promedio del 42% en la misma percepción con respecto a las políticas y procedimientos establecidos de acuerdo a los cambios en el hotel y finalmente la interrogante 23 con un porcentaje del 58% de los empleados de estar totalmente de acuerdo con los cambios en las actividades a realizar para mejorar los resultados y objetivos propuestos en el hotel.

### **Factor de Propósito en la vida**

El cual se refiere a que este concepto está relacionado con la creencia de que la vida tiene algún significado y propósito para la persona (Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 32). Por lo anterior, se formularon los siguientes interrogantes en la encuesta aplicada a los empleados, de acuerdo a dicho factor, la cual hace parte de la variable de bienestar psicológico.

Pregunta 8: ¿Considera que su propósito en el hotel no es solo para cumplir metas, si no que le permite alcanzar un logro personal en su vida?

Pregunta 16: ¿Ha recibido retroalimentación por parte de sus compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de su trabajo y poder mejorar cada día?

Pregunta 24: ¿Se visualiza usted trabajando durante muchos años en esta organización?

**Tabla 9**

*Factor de Propósito en la vida*

Percepción	N	Frecuencia			Pregunta			Media	Desviación Estándar
		8	16	24	8	16	24		
<b>1. Totalmente de acuerdo</b>	19	10	9	11	53%	47%	58%	1,58	0,82
<b>2. De acuerdo</b>	19	6	7	6	32%	37%	32%	2,00	0,47
<b>3. Casi de acuerdo</b>	19	3	2	2	16%	11%	11%	1,11	0,47
<b>4. Casi en desacuerdo</b>	19	0	1	0	0%	5%	0%	0,21	0,47
<b>5. En desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00
<b>6. Totalmente en desacuerdo</b>	19	0	0	0	0%	0%	0%	0,00	0,00

**Fuente:** *Elaborado por el autor.*

Los resultados obtenidos del propósito y aspiraciones de los empleados del hotel Dorado plaza de Cartagena, permiten identificar que la media mayor de 2,0 se respondió en la percepción que están de acuerdo con el hotel les permita cumplir sus aspiraciones en la vida y en su labor diaria, esto va desde cumplir una meta en la empresa como un logro en su vida personal, por tanto los interrogantes 8, 16 y 24 con un promedio alto en la percepción de totalmente de acuerdo con el 53% para la pregunta 8, el 47% para la pregunta 16 y el 58% la pregunta 24, lo anterior se puede expresar, que los empleados confían en alcanzar un propósito con el apoyo incondicional del hotel, desde la promoción a nuevos cargos como la preparación del personal.

## **Análisis y discusión**

La investigación titulada “Identificación de los factores que generan la alta rotación del personal operativo en el hotel Dorado Plaza”, que tiene como propósito identificar y describir los factores que inciden en la alta rotación del personal operativo en el Hotel Dorado Plaza de Cartagena de Indias, para dar un informe final de esos factores que inciden en la alta rotación se procede a describir el análisis e interpretación de los resultados:

Se inicia con la interpretación de los resultados obtenidos, de acuerdo a la información y datos que fueron tabulados, tras la aplicación del instrumento donde se evaluaron las percepciones de los empleados del hotel Dorado Plaza de Cartagena, con respecto a las variables de rotación de personal y bienestar psicológico de Ryff, (1989), en este orden de ideas y a partir del análisis que se realizó para responder a los objetivos planteados en la presente investigación.

De acuerdo al análisis de resultados, se hace una comparación entre las variables más predominantes que pueden estar reflejadas en alta rotación del Hotel Dorado Plaza Cartagena, las cuales se anuncian a continuación:

### **Bienestar Psicológico**

Hace referencia al “desarrollo de las capacidades y el crecimiento personal, donde el individuo muestra indicadores de funcionamiento positivo” (Díaz et al., 2006). Ryff (1989) lo describe en seis dimensiones (Autoaceptación, dominio del entorno, relaciones positivas, crecimiento personal, autonomía y propósito en la vida) para evaluar los aspectos positivos y negativos del bienestar psicológico. Dicha perspectiva (del individuo de manera multidimensional, “hace mayor énfasis en el funcionamiento positivo mediado por el desarrollo de las capacidades y el crecimiento de la persona” (Díaz et al., 2006). Por lo anterior, para los empleados operativos del hotel Dorado Plaza de Cartagena, el bienestar psicológico puede convertirse en un factor determinante para identificar estrategias que ayuden a mitigar la rotación de personal.

Lo anterior nos permite describir y analizar el factor de Autoaceptación como un mecanismo de reevaluación del comportamiento de cada persona para generar una autoconfianza

en sí mismo sabiendo que todos tienen cosas positivas y negativas por mejorar, desde esta perspectiva podemos afirmar que los resultados obtenidos en este factor, evidenciando que la media más alta de 6,32 hace referencia al logro de las cosas que le producen satisfacción y aceptación de las decisiones propias de los empleados del hotel arrojando un porcentaje bastante alto de la media en totalmente en desacuerdo, ya que ellos manifiestan que el no alcanzar los logros deseados, en arrepentirse de tomar decisiones que pudieron ser mejor tomadas y no sentirse menos en caso que un compañero de trabajo sea promovido a un mejor lugar, se puedan convertir en factores generadores de riesgo de un retiro de la compañía por no lograr controlar las emociones de inferioridad o complejo.

Desde la dimensión de la Autoaceptación, Ryff, (1989); Ryff y Singer, (2008), citados por García, (2013), se refiere a la autoevaluación positiva y de la propia vida pasada; dadas como reconocimiento y aceptación de los múltiples aspectos del yo e incluye las cualidades negativas y las positivas.

Por lo anterior, es parte esencial aceptar las emociones y sensaciones (esfera emocional, cognitiva y física) del momento presente, como parte de las experiencias. Como propuesta estratégica de intervención puede ser dirigido a enseñar a las personas como desarrollar “comodidad con su propia yo”, “dejar la lucha por pensar y sentirse el mejor y comenzar a vivir mejor con lo que se piensa y se siente” (Rodríguez y Quiñones, 2012, Pág.: 13).

En cuanto a la dimensión del dominio del entorno al ser evaluado por los empleados del hotel Dorado Plaza, arrojó que la media más alta se encuentra entre las percepciones de en totalmente en desacuerdo con una media del 3,47 en donde al expresar que están en desacuerdo anulan la afirmación de las preguntas 10 y 18, las cuales hacen referencia al estado de ánimo y tensión en el lugar de trabajo, también hacen referencia a no poder realizar ciertas actividades que desconocen cómo realizarlas. Por lo que comparado con la afirmación de la pregunta 2, se puede afirmar que se encuentran a gusto con el lugar de trabajo y las actividades que realizan, por lo que este factor no se consideraría un causante de rotación del personal, pero al identificar en los resultados que dos y hasta tres empleados no se sienten cómodos en su lugar de trabajo, amerita identificar los aspectos del entorno que generan esta inconformidad y percepción negativa de esta pequeña muestra de empleados.

Por tanto, el dominio del entorno se refiere a la “habilidad para elegir o crear ambientes favorables para satisfacer los deseos y necesidades propias. Incluye el poseer la sensación de control sobre el mundo y sentirse capaz de influir el contexto que rodea a la persona”. Según indica Giménez, Hernández (2005) un “componente del bienestar psicológico es el optimismo, o tener la capacidad de esperar que sucedan cosas buenas”. Una estrategia que se puede incorporar a esta dimensión son “ejercicios para aumentar la competencia del manejo del ambiente y controlar una variedad de actividades externas”. Se puede promover el que la persona aprenda a maximizar las oportunidades que enfrente y a crear contextos apropiados que satisfagan sus necesidades y valores” (Rodríguez y Quiñones, 2012, pág.: 13). (Ryff, 1989, citado por Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 33, 2015) afirma que es la capacidad de manejar el ambiente donde se encuentra la persona y a utilizar efectivamente las oportunidades que este le brinda.

En la dimensión de las relaciones positivas entre los empleados, según la evaluación de los empleados del hotel, consideran que la media más alta es 2,21 encontrándose en la percepción De acuerdo, lo que significa que los empleados consideran que su relación laboral con su jefe inmediato y su equipo de trabajo son buenas y esto hace que puedan desarrollar sus actividades de la mejor manera, estas relaciones positivas desarrollan su calidad de vida de cada uno y permiten que puedan tener mejores relaciones públicas ayudando a su crecimiento personal

Lo anterior, las Relaciones positivas “hace referencia a la habilidad para cultivar y mantener relaciones íntimas con otros. Las personas necesitan mantener relaciones sociales estables y desde el ámbito laboral tener compañeros de trabajo en los que puedan confiar, ya que esto promueve la aceptación social desde la organización como empresa y el compromiso “según (Oramas Viera et al., 2006). También consiste en tener relaciones de calidad con los demás, gente con la que se pueda contar, alguien a quien amar (Arias, 2013).

Por tanto, la capacidad de relacionarse con otros empleados es un componente clave del bienestar laboral, el enfoque a esta dimensión debe ser a promover relaciones saludables, satisfactorias y de confianza con los demás”, preocuparse por las necesidades de mi compañero de trabajo y poder desarrollar la capacidad de empatía, afecto e intimidad. Para con los demás crear un buen ambiente laboral que ayude a minimizar las diferencias entre trabajadores. De

acuerdo a los resultados obtenidos es evidente confirmar que este no es un factor amenazante para generar deserción por parte de los empleados del hotel.

Desde el crecimiento personal de los empleados, la evaluación arrojó la media más alta correspondiente a 1,79 según la percepción De acuerdo, lo que se puede observar que algunos empleados han tenido crecimiento personal y profesional, que sus logros son tenidos en cuenta para promoverlos a cargos superiores dentro de la empresa, gracias a este crecimiento personal que experimenta cada empleado se ve reflejado en cada proceso de desarrollo dentro de la organización en las habilidades y competencias como resultado de un cambio positivo y así todos sus colaboradores puedan sentir, ver y aceptar su superación. Para (García, 2013), el crecimiento personal es el sentido de realización del potencial personal, así como los cambios en direcciones que indican un incremento de autoconocimiento.

Por consiguiente, el crecimiento personal es la búsqueda continua de las capacidades existentes, talentos y oportunidades para el desarrollo personal y para realizar su potencial. También demanda que la persona siga creciendo y logre al máximo sus capacidades y talentos, desarrollándose para conseguir el crecimiento continuo, visualizándose como una persona que está constantemente evolucionando. Y abierta a nuevas experiencias confiando en sí mismo en lo que es, en lo que ha podido obtener.

La Autonomía, al ser evaluado por los empleados del hotel, se puede observar que la media más alta es 2,53 según la percepción De acuerdo; lo que nos dice que los empleados consideran que en momentos críticos en el hotel requiera de su apoyo ellos reaccionan proactivos sin que los jefes lo soliciten, dan soluciones actividades que no están dentro de sus actividades y obedecen a sus responsabilidades. La autonomía según Ryff, 1989, citado por Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 32), es definida como el sentido de autodeterminación e independencia; así como la resistencia a la presión social para pensar y actuar de determinada manera.

Por lo anterior, la autonomía corresponde a la habilidad de resistir las presiones sociales, de pensar o actuar de cierta forma de guiar y evaluar comportamientos basados en estándares internalizados y valores. Una autonomía del empleado puede hacerse mediante diagnósticos personales, de modo que la persona pueda establecer los suyos y no los de otros. Esto puede

ayudar regular su comportamiento y a mejorar la autodeterminación e independencia. Se espera que la persona pueda asumir el control de las decisiones que toma y evaluar en qué áreas puede tomar el control y en cuáles no. Con la libertad que se le otorga al empleado para controlar aspectos laborales dentro de sus actividades profesionales en la empresa, toma de decisiones en los momentos precisos.

El propósito en la vida, según los resultados de los empleados del hotel, se evidencia que la media más alta es 2,0 según la percepción De acuerdo, lo que significa que los empleados consideran que su propósito en el hotel no es solo cumplir metas sino que les permite alcanzar un logro en su vida persona; se sienten capacitados por parte de sus superiores en su trabajo, que se visualizan trabajando muchos años en la organización. Rodríguez, Negrón & Maldonado, 2015, p. 32) se refiere al propósito en la vida como la creencia de que la vida tiene algún significado y propósito para la persona.

Lo anterior, el Propósito en la vida, “se refiere a las expectativas personales, metas, intenciones y sentido de dirección del individuo. Implica un proceso de desarrollo, maduración y adaptación al cambio”. Esto va relacionado al propósito o cumplimiento de metas, proyecto de vida o logro, En resumen, luchar por ese propósito y alcanzarlo. Este sentido de vida es considerado como un indicador de salud mental se puede desarrollar mediante metas a corto y largo plazo.

### **Rotación de personal**

“La Rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que integran y que salen de la organización” (Chiavenato I. , 2009).

La dimensión de recompensa, hace referencia a “la remuneración que el individuo recibe a cambio de realizar las tareas de la organización. Es una relación de intercambio entre las personas y la organización” (Chiavenato, 2007: 283). “Su finalidad es garantizar la satisfacción de los empleados, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva”. Sin compensación adecuada es probable que los colaboradores

disminuyan su desempeño, incremente el nivel de quejas o que abandonen la organización. (Werther, 2008).

De acuerdo a lo anterior y a los resultados obtenidos en los interrogantes relacionados con la dimensión de recompensa los ítems 5, 13 y 21 se puede evidenciar que la media alta de percepción se encuentra en 2,68 en casi de acuerdo, lo que nos lleva a identificar este aspecto relevante ya que las percepciones de los empleados son imparciales y amerita una revisión salarial de cada cargo para lograr impactar este factor, que permite suplir tanto las necesidades básicas, como sus aspiraciones profesionales y personales. En cuanto a este factor Milgrom y Roberts, 1992; Prendergast, 1999; Bonner y Sprinkle (2002), lo consideran como “el conjunto de recompensas monetarias, bien directas -pago de salarios, incentivos, complementos por méritos- o indirectas -tiempo no trabajado, programas de protección, pagos en especie, formación- que, a cambio de su trabajo, recibe un individuo”.

Por ende, es importante que el Hotel Dorado Plaza de Cartagena, le de mucha más importancia a este factor para que esta motivación pueda lograr que los trabajadores lleven a cabo las tareas que son valiosas para la organización, y de forma general se puede apreciar una valoración positiva en cuanto a los resultados que se presentan en la actualidad, donde los empleados se encuentran extrínsecamente motivados cuando son capaces de satisfacer sus necesidades de forma indirecta, especialmente, por medio de las compensaciones monetarias.

En el factor Actitud al Cambio se obtuvo como resultado una media de 2,95 de la percepción de acuerdo, donde toman relevancia los aspectos tales como los cambios de los procesos operativos, con un 63% de los empleados encuestados respondió estar De acuerdo. También dicho factor hace referencia a las políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos del hotel, con el 42% de los empleados respondió estar De acuerdo, y el hacer cambios respecto al trabajo o actividades que permiten mejorar el desempeño laboral en los empleados donde el 58% de los empleados respondió estar Totalmente de acuerdo. Dado los resultados obtenidos se puede afirmar que los empleados coinciden en un porcentaje alto en que los cambios en el hotel pueden generar muchas ventajas para el hotel y beneficios para los empleados, por lo que los empleados son receptivos a los cambios.

La dimensión de actitud al cambio es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro. “Desde las perspectivas administrativas, el cambio organizacional se define como un proceso de revisión y modificación de las estructuras de gestión y procesos de negocio de la empresa. Las empresas deben adaptarse para sobrevivir frente a los competidores y crecer”. “Para ir un paso por delante de la competencia, las empresas deben buscar la manera de hacer las cosas de manera más eficiente y rentable “(Morgan, 2001; Week, 2000; Davenport, De Long, & Beers, 1998).

## Propuestas de mejoras

Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se identificaron los factores y los aspectos de la rotación de personal operativo del hotel Dorado Plaza, los cuales son percibidos como elementos que requieren de mejora continua, y que se convierten en objeto de intervención.

A continuación, se presentan las siguientes propuestas de mejora, buscando crear una adecuada relación entre la compañía y los trabajadores del área operativa del hotel Dorado Plaza de Cartagena, que se convierta en un compromiso en ambas partes, donde no se establezca solo un contrato laboral económico, sino que se genere una relación de confianza, respeto y sentido de pertenencia y fidelidad hacia la organización, para de esta manera mantener un equipo de trabajo comprometido con los objetivos de la compañía.

Es necesario aclarar que este proceso de mejora, es algo complejo que necesita tiempo, seguimiento, evaluación constante y acompañamiento a las personas involucradas, es decir no existe un tiempo exacto para establecer su ejecución y seguimiento del cumplimiento de la propuesta, aunque cada actividad tenga su tiempo; sin embargo, debe fijarse un tiempo límite en el cual se perciban los resultados de la intervención respecto al mejoramiento de la alta rotación del personal operativo y el aumento en los niveles de satisfacción laboral, lo cual solo será posible de establecer mediante la realización de una nueva encuesta de satisfacción, la cual se recomienda usar la misma herramienta que en la actual medición con el fin de tener mayor efectividad a la hora del diagnóstico organizacional, como también el utilizar baterías de Clima organización y de riesgo psicosocial que permitan determinar las condiciones actuales de la cultura interna del hotel Dorado Plaza Cartagena.

A continuación, se presenta una propuesta de mejora continua, en el cual se describen las estrategias, objetivos, actividades y demás elementos necesarios para la ejecución planes y programas de acuerdo a la realidad organizacional:

## PROPUESTAS

ÍTEM	ESTRATEGIA	OBJETIVOS	METAS	INDICADORES	RESPONSABLES
1	Revisión del proceso de selección de personal.	Determinar cómo se desarrollan los procesos de selección actualmente, y su influencia en la alta rotación del personal.	Diseñar un proceso de selección basado en competencias.	# De personas seleccionadas / # de personas que se mantienen activa de la selección.	- Talento humano. - Líder de área o jefe inmediato. - El Empleado.
2	Revisión del programa de Inducción y Entrenamiento.	Diseñar los programas de inducción y entrenamiento para lograr la adaptación y aprendizaje del nuevo empleado.	Implementar programas efectivos de inducción y entrenamiento, a través de herramientas novedosas que permitan generar sentido de pertenencia y fidelidad del nuevo trabajador a la compañía.	# De empleados contratados / # de empleados adaptados y con un aprendizaje efectivo.	- Talento humano. - Líder de área o jefe inmediato. - El Empleado.
3	Fortalecimiento del plan de Bienestar social.	Crear estrategias que permitan generar calidad de vida para los trabajadores.	Implementar políticas de bienestar, que permitan satisfacer las necesidades de los empleados.	# De estrategias diseñadas / # de estrategias y políticas cumplidas.	- Talento humano. - Alta gerencial.
4	Reestructuración del programa de capacitación.	Crear programas de capacitación por competencias, que aporten al desarrollo personal y profesional de los empleados.	Ejecución del programa de capacitación, a través de expertos y/o entidades que aporten a la mejora de los procesos.	# de capacitaciones / # de capacitaciones ejecutadas	- Talento humano - Jefe inmediato
5	Evaluación del desempeño y Retroalimentación	Establecer un proceso de evaluación de desempeño integral, de 360° que permita detectar acciones de mejora para ejecución de un plan de acción.	Aplicar la evaluación del desempeño de 360° con su respectiva retroalimentación y seguimiento de mejora.	# número de trabajadores evaluados / # número de seguimientos realizados para acciones de mejora	- Alta gerencia - Talento Humano - Jefe inmediato - Trabajador

## Conclusión

El presente trabajo de investigación, como objetivo se identificaron los factores que inciden en la alta rotación del personal operativo en el Hotel Dorado Plaza de Cartagena de Indias. El cual permitió la identificación de ocho dimensiones o factores que permitieron medir la percepción del personal, a través de la aplicación de un instrumento tipo encuesta de preguntas cerradas semi-estructuradas donde se concluyeron los siguientes aspectos.

La rotación de personal al ir de la mano con el bienestar psicológico del personal operativo del hotel, permite conocer aún más las verdaderas razones personales que conllevan a un empleado a tomar la decisión de renunciar, también a identificar cuáles son esas necesidades motivacionales que requiere suplir un empleado.

Partiendo desde los resultados arrojados por los distintos factores, al evaluar la Autoaceptación se encuentra que se debe tener en cuenta que la mayoría de los encuestados respondió que no encuentra satisfacción en lograr sus metas o deseos, lo cual puede afectar su ánimo o moral o se puede considerar revisar las estrategias utilizadas en el hotel para motivar al personal cuando se cumplen metas o logros ligados a sus actividades laborales o personales.

Mientras que en el factor de Dominio del Entorno se encuentra bien percibido por los empleados del hotel, ya que la percepción de los encuestados acepta trabajar en un lugar adecuado a sus funciones, también consideran que trabajan sin recibir tensiones y sin situaciones que lo agobien y el consideran que no tienen limitantes relacionadas con el conocimiento para realizar sus actividades en el hotel, pero es recomendable realizar actividades que permitan fortalecer este factor con los empleados que se consideran afectados con estas situaciones o no se encuentran satisfechos.

En cuanto al crecimiento personal de los empleados los resultados nos permiten analizar que los empleados consideran que si han tenido un crecimiento personal dado que afirman haber tenido un crecimiento personal y profesional en la organización, además consideran en su mayoría que sus logros son tenidos en cuenta en el hotel para ser promovidos de cargo y también aceptan que si reciben incentivos por parte del hotel para ayudar a su crecimiento personal y

profesional, lo cual es importante para el bienestar psicológico de los empleados de la organización.

En referencia al factor de Relaciones positivas se concluyó que se puede establecer que en el hotel se desarrollan relaciones laborales positivas, dado que de los empleados encuestados considera que tiene una buena relación con su jefe inmediato, el mismo porcentaje de los empleados también considera que existen relaciones cordiales y profesionales en el equipo de trabajo y el total de encuestados considera que existen buenas relaciones interpersonales entre los compañeros, lo cual es importante para el bienestar psicológico del hotel.

En el factor Recompensa se identifica que fue bien percibido por los empleados del hotel, dado que el 84% de los encuestados consideran que los salarios asignados son acordes a su trabajo, así mismo el 69% considera que su salario le permite suplir sus necesidades básicas y el 58% manifestó que aceptan que el hotel les entrega incentivos cuando se cumplen las metas y los propósitos de la empresa, pero es recomendable revisar la asignación de salarios e incentivos dado que hay un alto porcentaje que no está de acuerdo con las preguntas relacionadas en este factor.

Teniendo en cuenta estos resultados se puede establecer que el personal del hotel considera que tiene Autonomía en sus funciones, dado que los encuestados considera que puede tomar decisiones y actuar en ciertas situaciones sin esperar que su jefe directo le autorice o le dé la orden y considera que mantienen la subordinación con sus jefes; otro factor que es importante en el hotel para mantener el bienestar psicológico.

Con los resultados obtenidos se puede establecer que el personal del hotel tiene Actitud al Cambio, los encuestados en su mayoría consideran que aceptan de manera positiva los cambios de los procesos y que con estos cambios puede mejorar su desempeño además consideran que en el hotel se les proporcionan las políticas y procedimientos para que puedan hacer su trabajo, por lo tanto se considera que en el hotel el personal cuenta con una fortaleza para adaptarse a los procesos de mejora que definan las directivas.

Con los resultados obtenidos se puede establecer que el 100% del personal del hotel considera que su vinculación con la empresa no solo es laboral sino que también le ayuda a

cumplir sus metas personales y esto los lleva a tener proyecciones de crecimiento y de continuidad laboral en el hotel además es importante resaltar que en la organización se realiza retroalimentación de la evaluación al personal de su trabajo dándoles la oportunidad de mejorar constantemente.

Lo anterior nos lleva a concluir que el porcentaje de empleados que respondieron de forma negativa o no están contentos ni de acuerdo con los lineamientos y procedimientos establecidos por el hotel es muy bajo, sin embargo hay que considerar que ese mínimo porcentaje muestra estadísticas de alta rotación que se evidencian en los reportes de los últimos años de rotación del personal.

De acuerdo a lo antes expresado, la rotación de personal ocasiona impactos a corto y largo plazo, como a su vez genera costos que no se ven a simple vista, pero que también afecta la imagen de la organización y pierde credibilidad en el mercado laboral, ya que no se ve como una empresa sólida, por la inestabilidad del personal.

## Recomendaciones

Según lo realizado en el presente trabajo, se sugieren las siguientes recomendaciones que permitan encontrar estrategias de mejora a los procesos internos y políticas establecidas dentro del establecimiento turístico.

- Creación y diseño de un programa de bienestar laboral, que promueva la sana convivencia, la motivación y sentido de pertenencia y fidelidad hacia la compañía.
- A través del programa de bienestar laboral del hotel Dorado plaza, se pueden satisfacer no solo las necesidades de los trabajadores del área operativa, sino también de todos los trabajadores de la organización en general, este, no solo está enfocado en mitigar aquellos factores que han impactado directamente en cubrir dichas necesidades, sino que también este enfocado en evitar la rotación del personal en cortos periodos de tiempo.
- También se recomienda implementar un buen programa de inducción, reinducción y entrenamiento al nuevo empleado que permita el conocimiento de la empresa en cuanto a su cultura interna, estructura, procesos y personas, que conlleven al conocimiento exhaustivo de la empresa, sus necesidades, estrategias y metas, con el fin de generar el compromiso y la efectividad en su desempeño.
- Igualmente se sugiere para el programa de inducción, reinducción y entrenamiento, el implementar técnicas novedosas de desarrollo organizacional, como la gaming, aplicando mecánicas de juegos para el aprendizaje de los procesos de la organización, que conlleven a la motivación y al conocimiento de la organización.
- Tener en cuenta un programa de incentivos salariales como factor motivacional para premiar los resultados de todos los miembros de la empresa, como contraprestación a los servicios ofrecidos durante todo el año.
- Contemplar convenios interempresariales que ayuden a generar alianzas con empresas que trabajen estrategias de distracción, diversión y recreación del personal.

- Alianzas con instituciones que brinden educación de calidad, para el crecimiento profesional del empleado.
- Desarrollar un plan de retención de personal como estrategia de mitigación de las salidas tempranas o inesperadas.
- Realizar reuniones periódicas como espacios de socialización de actividades y cumplimiento de metas, para identificar oportunidades de mejora.
- Por último, se recomienda el compromiso del gerente hacia las propuestas estipuladas en este proyecto, que van a tener un beneficio tanto para el empleado como para la empresa.

## Referencias bibliográficas

- All. (2012). Efecto del compromiso organizacional, los factores biográficos y laborales sobre el nivel de intención de rotación voluntaria del personal de equipo de una empresa de entretenimiento,.
- Benavides. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las Empresas. Bogotá.
- Cabrera, Ledezma, & Rivera. (2011). El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la UANL., Vol. V(Núm. 5), Pag. 83-91; Disponible en:  
<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=353632025006>.
- Castillo, S. (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la Rotación de Personal en la Productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el Periodo 2014 al 2017, . Guayaquil- Ecuador.
- Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortíz, & Jiménez. (2015). Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología. Univ Odontol., I, Pag. 75-82; Disponible en:  
<http://www.javeriana.edu.co/universitasodontologica>.
- Chávez. (2006). Bienestar psicológico y su influencia en el rendimiento académico de estudiantes de nivel medio superior. México:: Tesis inédita, Universidad de Colima.
- Chiavenato. (2004). En Introducción a la teoría general de la administración (Septima Ed. ed.). México D.F.: Mc. Graw Hill.
- Chiavenato. (2007). Administración de Recursos Humanos "El Capital Humano de las Empresas" (Octava Edición ed. ed.). Estados Unidos: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.
- Cifuentes. (2017). Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Contreras. (2009). Desarrollo Organizacional y Factor Humano . Torreón- Coahuila: tomado de:  
[https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod\\_folder/content/0/20.pdf](https://eva.udelar.edu.uy/pluginfile.php/453210/mod_folder/content/0/20.pdf).
- Díaz. (2013). Identidad organizacional y rotación de personal. Quetzaltenango.
- Galindo. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada, . Bogotá – Colombia.

- Hernández, Hernández, & Mendieta. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, Vol. 18 (Nº Especial Diciembre), Págs. 837-863.
- Lara. (2011). Diagnóstico organizacional de una empresa constructora en México. México: tomado de: <https://www.gestiopolis.com/diagnostico-organizacional-de-una-empresa-constructora-en-mexico/>.
- Mahmoud, & Lawrence. (2004). Maslow reconsidered: A review of research on the need hierarchy theory. Baruch College. New York- USA: The City University.
- Maslow. (1982). *La Personalidad Creadora*. Barcelona: Kairós.
- Melendres, & Aranibar. (2017). Factores que inciden en la rotación de personal en maquilladoras: una revisión del panorama en México. *Global Conference on Business and Finance Proceedins*, Vol. 12( Nº. 2).
- Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization, and management*. Englewood Cliffs, USA: Prentice-Hall.
- Olaya, & Chavarro. (2013). Rotación de personal en Industrias Dormiluna S.A. Bogotá – Colombia.
- Ospino, Sandoval, Aristizábal, & Ramirez. (2005). La escala de Likert en la valoración de los conocimientos y las actitudes de los profesionales de enfermería en el cuidado de la salud. *Investigación Educación y Enfermería*, Vol. 23(Nº 1), Pag. 14-29; Tomado de: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Dialnet-LaEscalaDeLikertEnLaValoracionDeLosConocimientosYL-1311949.pdf>.
- Peña. (2015). La motivación laboral como herramienta de gestión en las organizaciones empresariales.
- Rodríguez, Y., & Quiñones. (2012). El bienestar psicológico en el proceso de ayuda con estudiantes universitarios. *Revista Griot (ISSN 1949-4742)*, 5(1), Pag. 13.
- Rosal. (1986). El crecimiento personal (o autorrealización): meta de las psicoterapias humanistas. *Anuario de psicología. The UB Journal of psychology*(Núm. 34).
- Ryff. (1989). Modelo de bienestar psicológico de Ryff. Crecimiento positivo. Disponible en: <http://www.crecimientopositivo.es/portal/modelo-de-bienestar-psicológico-de-ryff>.

Morgan, N. (2001). Do You Have Change Fatigue?. *Harvard Business School Working Knowledge Home Page*, 10

Diaz, D., Rodriguez-Carvajal, R., Blanco, A., Moreno-Jimenez, B., Gallardo, I., Valle, C., & Van Dierendonck, D. (2006). Adaptación española de las Escalas de Bienestar Psicológico de Ryff. *Psicothema*, 18(3), 572-577.

Morgan, G. (1998). *Imágenes de la organización*. México: Alfaomega, Rama.

# APÉNDICES

*Apéndices 1. Encuesta de identificación de los factores que inciden en el índice de rotación del personal operativo del Hotel Dorado Plaza de Cartagena de Indias.*

**UNIVERSIDAD ANTONIO NARIÑO – SEDE CARTAGENA  
PROGRAMA PSICOLOGÍA**

Encuesta de identificación de factores que inciden en el índice de rotación del personal operativo del Hotel Dorado Plaza de Cartagena de Indias.

**Fecha:**

---

**Área a la que pertenece:**

---

Estimado participante:

El presente cuestionario permitirá la identificación de los factores que inciden en el índice de rotación de personal. Por tal razón, solicitamos de su participación contestando los 24 ítems que se presentan a continuación de una manera honesta.

Para cada uno de los enunciados le pedimos que encierre en un círculo **una sola opción** en cada caso y de acuerdo con la siguiente clasificación:

- 1) Totalmente de acuerdo.
- 2) De acuerdo.
- 3) Casi de acuerdo.
- 4) Casi en desacuerdo.
- 5) En desacuerdo.
- 6) Totalmente en desacuerdo

Agradecemos enormemente su participación:

1	¿Lograr las cosas que has deseado intensamente, te produce poca satisfacción?	1	2	3	4	5	6
2	¿Considera que su lugar de trabajo es adecuado para del trabajo que desempeña en el hotel?	1	2	3	4	5	6
3	¿Considera usted que desde que inició labores en el hotel ha tenido un crecimiento personal y profesional?	1	2	3	4	5	6
4	¿Considera que su relación laboral con su jefe inmediato es buena y armoniosa?	1	2	3	4	5	6
5	¿Considera que el salario y prestaciones del hotel es justo y acorde con el trabajo que realiza?	1	2	3	4	5	6
6	¿Considera que en momentos críticos en el hotel que requieran de su apoyo reacciona proactivamente sin que su jefe lo solicite?	1	2	3	4	5	6
7	¿Recibe usted de manera positiva los cambios de los procesos operativos que promueve el hotel?	1	2	3	4	5	6
8	¿Considera que su propósito en el hotel no es solo para cumplir metas, si no que le permite alcanzar un logro personal en su vida?	1	2	3	4	5	6
9	Después de tomar una decisión, ¿Te arrepientes o a piensas que podías haber escogido una mejor opción?.	1	2	3	4	5	6
10	¿Se ha sentido constantemente agobiado y en tensión en su lugar de trabajo?	1	2	3	4	5	6
11	¿Considera usted que sus logros profesionales son tenidos en cuenta en el hotel para promoverlo a un cargo superior al que ejercía?	1	2	3	4	5	6
12	¿Considera que sus relaciones con el equipo de trabajo son cordiales y profesionales?	1	2	3	4	5	6
13	¿Considera que el salario que recibe logra suplir sus necesidades básicas?	1	2	3	4	5	6
14	¿Cuándo tiene la información o recursos que necesita para desarrollar alguna actividad laboral que no está en sus funciones, toma la decisión de apoyar y da soluciones?	1	2	3	4	5	6
15	Los niveles superiores están pendientes de proporcionar políticas y procedimientos para cumplir con los objetivos.	1	2	3	4	5	6
16	¿Ha recibo retroalimentación por parte de sus compañeros y superiores en cuanto a la evaluación que hacen de su trabajo y poder mejorar cada día?	1	2	3	4	5	6
17	¿Cuándo ves que algún compañero de trabajo es muy popular o querido por todos, piensas que contigo no son así?	1	2	3	4	5	6
18	¿Ha sentido que no puede realizar las actividades asignadas por desconocer cómo realizarlas?	1	2	3	4	5	6

