

Factores Determinantes de la Rotación de Personal en el Área Operativa de la Empresa DSV
Bogotá



Presentado Por:

Paula Andrea Benjumea Gómez

Sara Valentina Cáceres

Profesor:

Juan Hernando Bravo Reyes

Especialización en gerencia empresarial

Universidad Santo Tomás

Bogotá D.C. 2025

Tabla de contenido

Introducción	3
Resumen	4
Palabras claves	4
Abstract.....	5
Keywords	5
Marco teórico	5
Metodología	11
Encuesta Dsv Bogotá	12
Resultados Esperados.	13
Graficas.....	13
Conclusiones	26
Bibliografía	29

Introducción

La empresa DSV de Bogotá está encargada del sector de transporte tanto aéreo, marítimo y terrestre, su casa matriz está ubicada en Dinamarca desde el año 1976 creada por diez transportistas que unieron su fuerza y fundaron la compañía, hoy en día cuentan con oficinas en más de 80 países y más de 74.000 empleados alrededor del mundo.

El objetivo actual de la compañía es garantizar un ambiente laboral acogedor que fomente el sentido de pertenencia de los empleados y su preferencia por la organización. Esta meta responde a la problemática de una elevada rotación de personal registrada en los últimos tres años, lo cual ha impactado negativamente el crecimiento de esta. La alta rotación genera reprocesos y afecta la eficiencia operativa, ya que los nuevos empleados requieren más tiempo para adaptarse y alcanzar el nivel de desempeño de sus predecesores. Además, esta situación aumenta la probabilidad de errores debido a la urgencia en la cobertura de vacantes, comprometiendo la continuidad y calidad de las operaciones.

La alta rotación de personal en la empresa ha generado costos adicionales y una disminución en la productividad. En este contexto, se lleva a cabo un proceso de selección y reclutamiento con el objetivo de reducir dicha rotación. Es necesario analizar las causas subyacentes de la elevada tasa de rotación en la empresa DSV Bogotá, y cómo esta afecta la productividad organizacional. El propósito de este análisis es diseñar un sistema o estrategia que favorezca la estabilidad laboral dentro de la compañía. Para lograr un estudio exhaustivo, se utilizará como herramienta principal una encuesta dirigida a los empleados de la empresa de transporte.

La presente investigación tiene como objetivo resaltar la importancia de un liderazgo eficaz en la promoción de una comunicación abierta con los colaboradores, la valoración de sus opiniones y la búsqueda de un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. En este

sentido, se destaca el papel fundamental del departamento de recursos humanos en la mejora del proceso de selección y reclutamiento, asegurando una identificación precisa de los perfiles necesarios para cubrir las demandas de la empresa. Una selección adecuada permitirá que las nuevas incorporaciones cumplan con los requisitos establecidos, lo que favorecerá su permanencia en la organización y contribuirá con trabajo de calidad, así como con la implementación de nuevas estrategias. En contraste, la falta de un proceso de selección eficiente puede dar lugar a una rotación constante de personal, lo cual impactaría negativamente en diversos aspectos clave de la empresa.

Resumen

La empresa DSV en Bogotá, dedicada al transporte aéreo, marítimo y terrestre, enfrenta una alta rotación de personal que ha afectado su eficiencia operativa y crecimiento. Esta situación genera costos adicionales, disminuye la productividad y provoca la necesidad de nuevos empleados que tardan en adaptarse. La investigación se centra en analizar las causas de la alta rotación y su impacto en la productividad, proponiendo una estrategia para mejorar la estabilidad laboral. Se destaca la importancia de un liderazgo efectivo que fomente la comunicación abierta, la valoración de opiniones de los empleados y un equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Además, se subraya el papel del departamento de recursos humanos en el proceso de selección, asegurando que los perfiles adecuados sean contratados para mejorar la permanencia y calidad del trabajo en la empresa.

Palabras claves

Rotación de personal, área operativa, recursos humanos, retención laboral, comunicación asertiva, desarrollo personal, remuneración salarial, incentivos, motivación.

Productividad.

Abstract

The company DSV in Bogotá, dedicated to air, maritime, and land transportation, is facing a high turnover rate that has affected its operational efficiency and growth. This situation generates additional costs, reduces productivity, and creates the need for new employees who take time to adapt. The research focuses on analyzing the causes of high turnover and its impact on productivity, proposing a strategy to improve labor stability. It highlights the importance of effective leadership that fosters open communication, values employees' opinions, and promotes a balance between work and personal life. Additionally, it emphasizes the role of the human resources department in the selection process, ensuring that the right profiles are hired to improve employee retention and work quality within the company.

Keywords

Employee turnover, operational area, human resources, and job retention, Assertive communication, personal development, salary compensation, incentives, motivation, productivity.

Marco teórico

La rotación de personal es un factor importante de estudio en las empresas ya que esta genera altos costos a futuro y tiene una repercusión sobre la producción de las organizaciones. la deserción laboral es la salida de algunos trabajadores donde son sustituidos por otros (Chiavenato, 2008), por otro lado (Domínguez-Olaya, 2015) determina que la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario constante de una empresa, la rotación es la que ocasiona inestabilidad teniendo problemas grandes en el crecimiento de las organizaciones (Saavedra Cecilia, 2020) hay quienes plantean que la

rotación de personal no es tan mala pues regula a los trabajadores de bajo rendimiento, es un índice de efectividad organizacional. Por lo tanto, un factor que influye en la efectividad de la función del área de Recursos Humanos es el control de la rotación indeseable o excesiva, se analiza por rotación el ingresos y egreso de empleados de tal manera que si se tiene un porcentaje elevado en grandes proporciones se considera como una alerta para determinar amenazas en las entidades(Díaz Domínguez, 2021) .El siguiente autor menciona que la rotación de personal está ligada a problemas como falta de inspiración para laborar, esto se produce indudablemente por la poca remuneración salarial, mínimas posibilidades de desarrollo personal, mal ambiente laboral y demasiadas funciones asignadas a un mismo colaborador (Zuzama Covas, 2015) lo cual se concluye en que se requiere un estudio más detallado con el pasar de los años.

A lo largo de las últimas décadas, se han formulado diversos modelos teóricos con el fin de profundizar en el análisis de la rotación de personal. Para comprender este fenómeno, es necesario identificar las causas que influyen en las actitudes de los empleados, especialmente aquellas relacionadas con las renunciaciones frecuentes. En este sentido, se destacan tanto las variables internas al trabajo, como la satisfacción laboral y las condiciones organizacionales, como las variables externas, tales como la intención de búsqueda de empleo y las opiniones de los familiares del empleado (Murphy, 1999)

Un modelo relevante en este contexto es el propuesto por Eisenberger et al. (Eisenberger et al., 1986), basado en los intercambios organizacionales, el cual resalta la importancia de las interacciones sociales dentro de la empresa y el impacto de estas en el desarrollo de una estructura organizacional sólida. Según este enfoque, la deserción laboral es el resultado de una serie de factores que influyen en la permanencia de los empleados en la empresa. Entre estos factores se incluyen la capacitación recibida por los colaboradores recién contratados, los recursos proporcionados para el desempeño de su

labor, el liderazgo ejercido por los coordinadores y directivos, las interrupciones en el trabajo, así como las políticas y prácticas administrativas implementadas por la organización (Jiménez Osma, 2018)

A las diversas causas que explican la rotación de personal se suma la falta de liderazgo por parte de los responsables de recursos humanos, quienes desempeñan un papel clave en la estabilidad laboral. Un líder efectivo debe ser un modelo por seguir, un motivador y un apoyo constante en el entorno laboral, lo que genera un ambiente de trabajo favorable que incide positivamente en la preferencia de los empleados por la empresa frente a otras competidoras en el mercado(Universidad Empresarial, n.d.)

El liderazgo, en este contexto, se entiende como el esfuerzo por implementar diferentes tipos de influencias para motivar a los empleados y alcanzar los objetivos organizacionales. Este fenómeno es subjetivo y depende de la interacción entre el líder y los miembros del equipo, determinando la cohesión y la fuerza del grupo. Según Gibson (Gibson, 2011), el liderazgo se define como el proceso mediante el cual se busca influir en los individuos para motivarlos y lograr cumplir con los objetivos preestablecidos.

Además, el liderazgo implica una serie de características enfocadas al cambio, como una dirección adecuada, el incentivar el trabajo en equipo, la capacidad de inspirar a otros, el ejemplo personal y la aceptación por parte de los trabajadores. Estos elementos son esenciales para el buen funcionamiento de las empresas, ya que un liderazgo efectivo tiene el potencial de generar un ambiente laboral adecuado para el éxito colectivo.

De acuerdo con (Ramírez Marbelis, 2012) el liderazgo involucra una serie de características clave, como la capacidad de generar cambios, proporcionar una dirección adecuada, fomentar el trabajo en equipo, inspirar a los colaboradores, dar ejemplo y lograr la aceptación por parte de los miembros de los colaboradores (Murphy, 1999).Estas cualidades son esenciales para las organizaciones, tanto con fines lucrativos

como sin ánimo de lucro, ya que inciden en la eficiencia y éxito de las actividades que desarrollan. Mismas que se correlacionan directamente en incidencia del clima organizacional ya que se constituye como una de las causas más determinantes para la obtención y permanencia en un empleo a lo largo del tiempo. En este sentido, el clima organizacional es un fenómeno interviniente que media entre los factores del sistema organizacional y las tendencias motivacionales, las cuales se traducen en comportamientos que tienen consecuencias directas sobre la organización, como la productividad, la satisfacción y la rotación de personal (Becerra-Márquez & Bermudez-Aponte, 2020). Desde la perspectiva de la metáfora del "clima", este se refiere al conjunto de características que constituyen el ambiente de trabajo y que influyen en los individuos dentro de la organización (Bernal Manrique, 2020)

El clima laboral puede definirse como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras. Estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas dentro de la entidad, Este aspecto resalta la importancia de las condiciones organizacionales, las cuales tienen un impacto considerable en factores clave como la satisfacción, la motivación y la retención de los empleados. Un clima laboral positivo contribuye a mejorar el desempeño individual y colectivo, favoreciendo la creación de un entorno propicio para el desarrollo profesional y el bienestar general de los colaboradores, lo que, a su vez, incide en la eficiencia y productividad organizacional.

La deserción laboral está estrechamente vinculada a la falta de oportunidades de crecimiento y a las altas expectativas salariales que los individuos desarrollan en respuesta a las condiciones externas, como las remuneraciones deseadas ,Esta problemática se complementa con diversas causas que contribuyen a la rotación de personal, entre las cuales se incluyen la insatisfacción laboral, una mala integración del

colaborador a la organización, una deficiente selección de personal, la falta de movilidad interna (como los programas de ascensos y traslados), y la sobrecarga laboral, entendida como el exceso de trabajo que debe realizarse dentro de un tiempo limitado (Pérez et al., 2013) Además, la deserción laboral puede ser explicada por factores como el desgaste emocional, el cual se manifiesta en estrés, tensión, ansiedad, conflictos, fatiga, presión, nerviosismo, aburrimiento, agotamiento físico y psíquico, alienación y cansancio frente al trabajo (Tejada & Gómez, 2011)

A su vez, existen causas de rotación consideradas "saludables", como los ascensos, promociones y traslados, que no solo permiten la retención de talento, sino que enriquecen a la organización con la experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial de nuevos colaboradores

Otros factores clave incluyen el sistema de compensaciones, el reclutamiento y la selección de personal, así como la desmotivación de los empleados ,Según Chiavenato (Chiavenato, 2008) un alto grado de rotación de personal afecta directamente la sostenibilidad de las funciones diarias de la organización, lo cual también se refleja en la productividad, el tiempo y los costos asociados, como lo señala Arango (Arango, 2012) quien indica que el proceso de reclutamiento y selección de nuevos aspirantes se ve impactado en un 20%, lo que tiene repercusiones en los costos de liquidaciones, baja de beneficios y compensaciones.

Ante esta situación, Chiavenato (Chiavenato, 2008) sugiere que el área de recursos humanos debe implementar estrategias de compensación que incluyan tanto aspectos tangibles (salarios) como intangibles (supervisión, capacitación, programas de desarrollo y líneas de carrera), a fin de responder a las expectativas de los colaboradores. También se recomienda fortalecer programas de incentivos mediante oportunidades de promoción y desarrollo laboral ,tales como programas de línea de carrera y ascensos internos. El

desarrollo de las personas debe ir más allá de proporcionarles información para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas. También es esencial brindarles información que les permita desarrollar nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que transformen sus hábitos y comportamientos, aumentando su eficacia en el trabajo (Chiavenato, 2008). El desarrollo profesional implica una mejora continua en la formación y actuación profesional, promoviendo una mejor calidad en las actividades diarias y fomentando el proceso continuo de autoeducación y superación.

Basándose en el acápite anterior, las actividades que promueven el desarrollo personal en el ámbito laboral, nos catapultan a encontrar un equilibrio sólido entre nuestra vida laboral personal y familiar.

Se puede inferir que, desde dos perspectivas diferentes, se presentan diversas dimensiones en la concepción de "Equilibrio Trabajo-Familia". Por un lado, se destaca la ausencia de conflicto o interferencia entre las demandas laborales y los roles familiares, lo que sugiere una coexistencia armónica entre ambos aspectos. Por otro lado, se aborda la idea de cómo el trabajo puede enriquecer la vida familiar, contribuyendo a un equilibrio positivo a través del concepto de "Facilitación Trabajo-Familia", el cual se refiere a la forma en que las experiencias y habilidades adquiridas en el ámbito laboral pueden beneficiar y potenciar las responsabilidades familiares. En esta línea, complementa esta perspectiva al profundizar en cómo la interacción entre el trabajo y la familia puede generar efectos tanto negativos como positivos, dependiendo de las condiciones individuales y organizacionales presentes.

Otra causa relevante, es la comunicación, la cual se considera un elemento primordial para el buen funcionamiento de la organización y juega un papel crucial en su relación con el entorno externo. Se analiza trece dimensiones clave para el desarrollo de una empresa saludable. Entre estas dimensiones se incluyen: comunicación asertiva,

implicación de los empleados, aprendizaje y renovación, valoración positiva de la diversidad, equidad institucional, recompensas salariales y reconocimiento equitativos, seguridad económica, tecnología centrada en las personas, ambiente que potencie la salud, trabajo significativo, equilibrio entre la vida familiar y laboral, responsabilidad ante la comunidad y protección ambiental. Se sostiene que para que una organización sea considerada saludable, estas dimensiones deben ser parte integral de su funcionamiento, dándole prioridad a una comunicación abierta, contribuyendo no solo al bienestar de los empleados, sino también al éxito organizacional. En relación con la remuneración salarial, (Dai & Qin, 2016) argumentan que una buena compensación salarial incluye un conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su trabajo, con el objetivo de garantizar su satisfacción y, al mismo tiempo, permitir a la organización obtener, mantener y retener una fuerza laboral productiva.

Finalmente siguiendo la teoría de (Lira et al., 2014) se puede concluir que las causas de rotación evitables incluyen factores como la insatisfacción laboral, los bajos salarios, la mala integración del trabajador en la organización, una deficiente selección de personal y la falta de movilidad interna, como los programas de ascensos y traslados. Estos aspectos, al ser abordados positivamente, pueden contribuir significativamente al aumento de la producción y la eficiencia dentro de las organizaciones.

Metodología

El tipo de investigación seleccionado en el presente trabajo corresponde al “Descriptivo”. De acuerdo con (Collado et al., n.d.) “es el tipo de investigación donde se describir fenómenos, situaciones contextos y sucesos; esto es, detallar cómo son y se manifiestan. Con los estudios descriptivos se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis.

Dadas las características de la investigación y la temática el enfoque adoptado corresponde al cualitativo, según (*La Investigación Cualitativa*, n.d.) En lugar de empezar con la hipótesis, teorías o nociones precisas que probar, la investigación cualitativa empieza con observaciones preliminares y culmina con hipótesis explicativas y una teoría fundamentada.

Los empleados que participarán en el cuestionario provienen del área operativa de la empresa DSV, la cual se divide en dos grupos: directivos y operarios. En el grupo de directivos se incluyen roles como el supervisor, el coordinador operativo y el team leader y, Por otro lado, en la sección operativa, transportistas entre otros, el cuestionario estará dirigido a 12 empleados encargados de las funciones relacionadas con el transporte terrestre, aéreo y marítimo. Este grupo representan una muestra representativa del área operativa, permitiendo así obtener una visión integral sobre los factores que influyen en la rotación de personal y la productividad dentro de la organización.

Herramienta de recolección La encuesta como lo define Hernández Sampieri (1996). es una técnica destinada a obtener datos de varias personas cuyas opiniones impersonales interesan al investigador. De acuerdo con su percepción.

Encuesta Dsv Bogotá

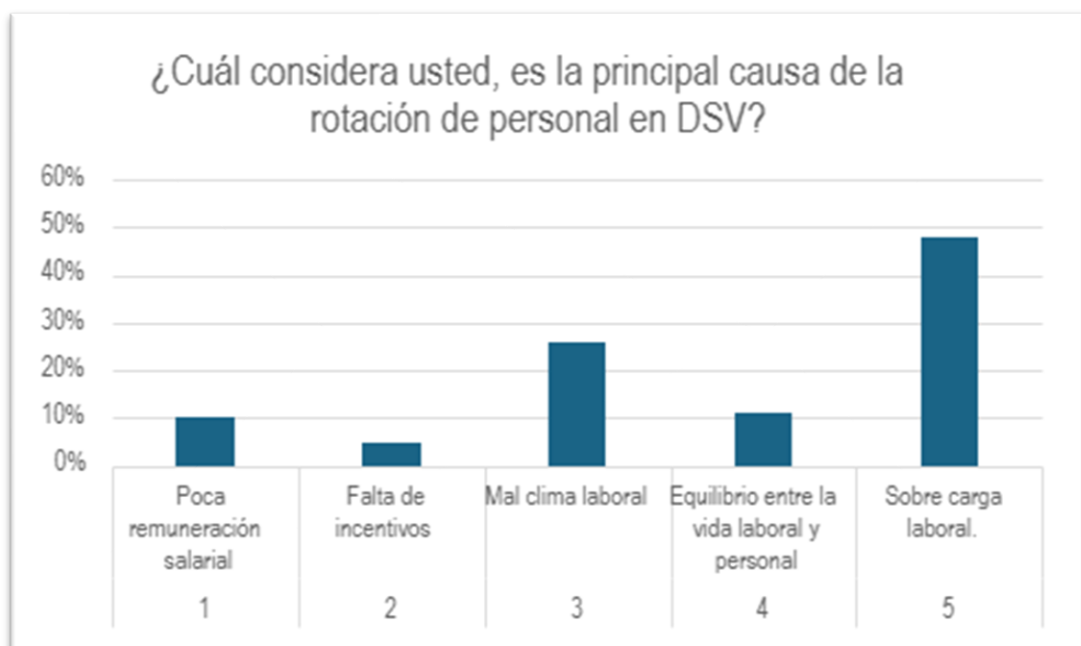
Se realiza Encuesta dirigida a la empresa DSV Bogotá, específicamente al área operativa, correspondiente al segundo semestre del año 2024. Eligiendo una única opción de respuesta en cada pregunta. Se solicita responder con absoluta sinceridad para minimizar el margen de error. Esta encuesta se realiza de manera anónima, sin identificación, con el objetivo de obtener datos lo más verídicos posibles. Los resultados de esta encuesta permitirán diseñar una estrategia orientada a reducir la rotación de personal, mejorando así la retención de talento y optimizando el ambiente laboral en la organización.

Resultados Esperados.

Se espera como resultado diseñar una propuesta que aborde las principales causas de rotación de personal en el área operativa, con el fin de mejorar la retención del talento humano y optimizar la productividad organizacional. Para ello, es necesario realizar un análisis exhaustivo de los factores que inciden en la deserción laboral, tales como la falta de oportunidades de desarrollo, un entorno laboral inadecuado, la ausencia de incentivos y la gestión deficiente del liderazgo. A partir de este diagnóstico, se propondrán medidas específicas que fomenten un ambiente de trabajo más motivador, con oportunidades claras de crecimiento profesional y reconocimiento a los logros de los empleados.

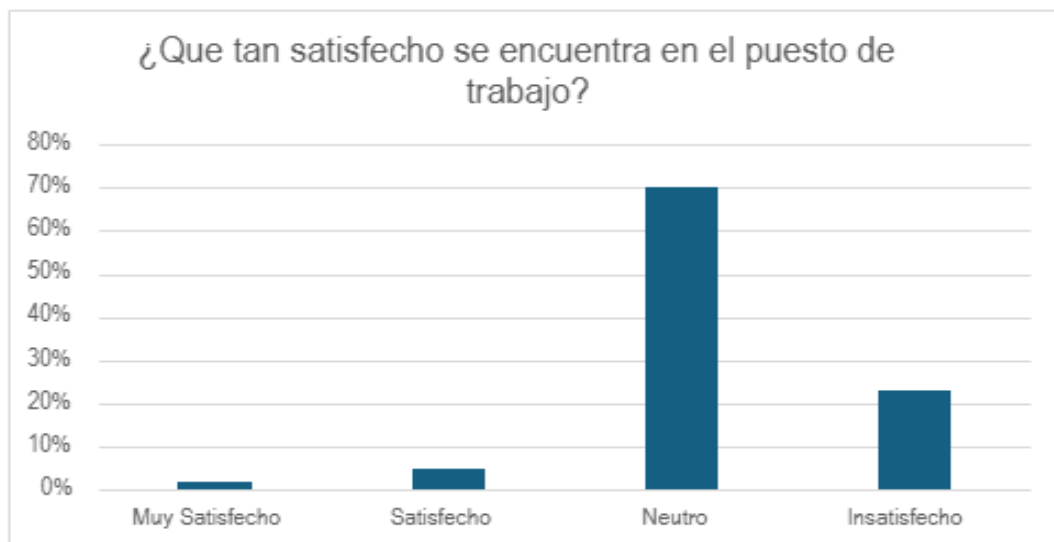
La implementación de esta propuesta estará orientada a crear un sistema integral que no solo mejore la retención del personal, sino que también optimice el rendimiento operativo de la organización.

Graficas



Grafica 1

El 48% de los encuestados identificó la sobrecarga laboral como el principal factor que les haría considerar dejar la empresa. Este hallazgo subraya la necesidad urgente de que el área operativa implemente estrategias eficaces para distribuir de manera más equitativa las tareas asignadas o considere la contratación de personal adicional. Además de contribuir a una alta rotación, la sobrecarga laboral puede ocasionar problemas de salud, como lo señala (Tejada & Gómez, 2011) la deserción laboral puede ser explicada por factores como el desgaste emocional, el cual se manifiesta en estrés, tensión, ansiedad, conflictos, fatiga, presión, nerviosismo, aburrimiento, agotamiento físico y psíquico, alienación y cansancio. En este sentido, es crucial que la organización aborde este problema de manera integral para mitigar sus efectos negativos.



Grafica 2

El 70% de los encuestados manifestó experimentar una satisfacción neutra en su puesto de trabajo. Este resultado pone de relieve la importancia de implementar actividades de motivación que fomenten un mayor compromiso por parte de los empleados. En este contexto, la responsabilidad de ejercer un liderazgo efectivo cobra relevancia, ya que, según (Gibson, 2011), el liderazgo se define como el proceso mediante el cual se busca

influir en los individuos para motivarlos y lograr cumplir con los objetivos preestablecidos.



Grafica 3

El 68% de los encuestados indicó que, en diversas ocasiones, han considerado la posibilidad de dejar su puesto de trabajo para unirse a empresas competidoras. Este resultado pone de manifiesto la urgente necesidad de implementar estrategias que favorezcan una mayor motivación laboral y mejores retribuciones económicas. Estos aspectos son, sin duda, factores clave en la decisión de los empleados al momento de elegir una organización. Según (Chiavenato, 2008) el autor afirma que el desarrollo de las personas debe ir más allá de proporcionarles información para adquirir nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, promoviendo una mejor calidad en las actividades diarias y fomentando el proceso continuo de autoeducación y superación.

Es fundamental, en este sentido, establecer una estructura organizacional que ofrezca a los empleados oportunidades de ascenso. En el pasado, las generaciones anteriores solían buscar estabilidad en el mismo puesto durante gran parte de su vida laboral. Sin embargo, los tiempos han cambiado, y hoy en día, las personas valoran más la posibilidad

de cambiar de puesto y asumir nuevos retos, sin perder de vista la importancia de un ambiente laboral favorable.



Grafica 4

El 43% de los encuestados indicó que, algunas veces, perciben un mal ambiente laboral en su entorno de trabajo. Este resultado destaca la importancia de garantizar que los líderes cuenten con las habilidades necesarias para gestionar equipos de manera efectiva, promoviendo un clima laboral positivo, la comunicación asertiva y la resolución adecuada de conflictos. De acuerdo con (Bernal Manrique, 2020), el clima laboral puede definirse como el conjunto de características que describen a una organización y que la distinguen de otras. Estas características son relativamente perdurables a lo largo del tiempo e influyen en el comportamiento de las personas dentro de la entidad, Este aspecto resalta la importancia de las condiciones organizacionales, las cuales tienen un impacto considerable en factores clave como la satisfacción, la motivación y la retención de los empleados. En consecuencia, estas condiciones son clave para la retención del talento humano y el fortalecimiento de la lealtad hacia la organización



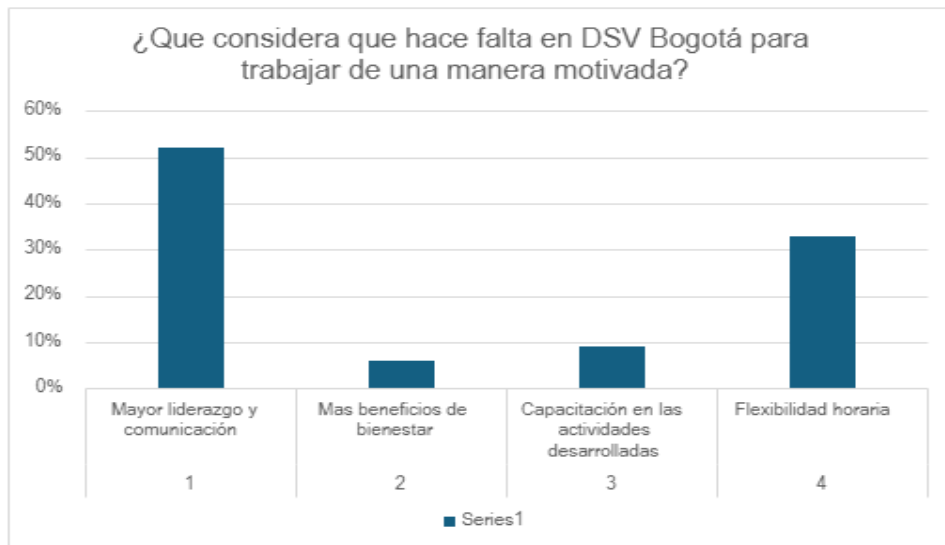
Grafica 5

El 85% de los encuestados coincidió en que no cuentan con oportunidades de crecimiento personal dentro de la organización. Este resultado sugiere la necesidad de implementar programas que fomenten el desarrollo profesional, como capacitaciones, planes de carrera, mentorías y promociones internas, con el fin de brindar a los empleados perspectivas claras de avance y mejorar su satisfacción laboral. El desarrollo profesional implica una mejora continua en la formación y actuación profesional, promoviendo una mejor calidad en las actividades diarias y fomentando el proceso continuo de autoeducación y superación.



Grafica 6

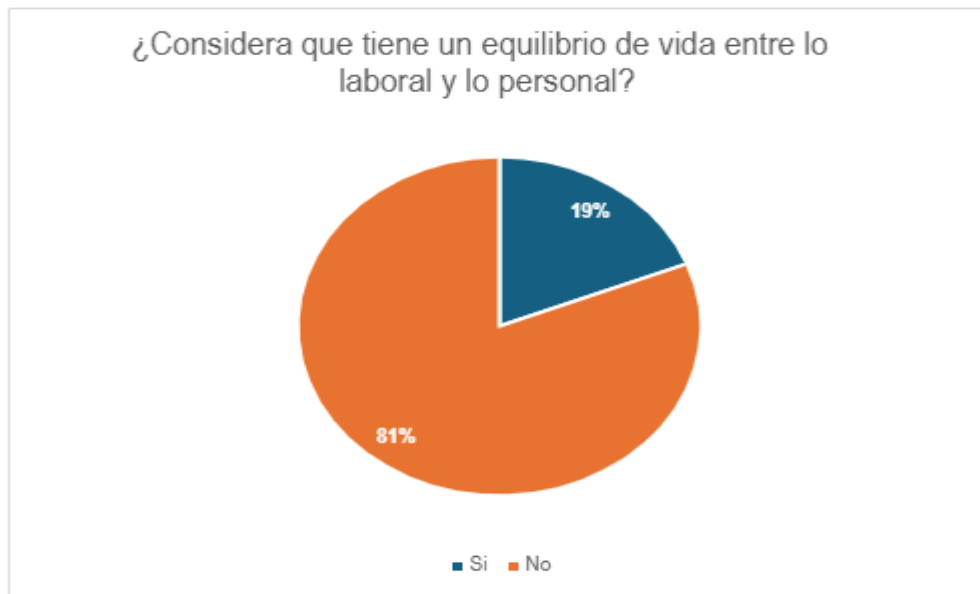
El 79% de los encuestados indicó que su permanencia en la compañía oscila entre uno y dos años. Este hallazgo subraya la necesidad urgente de que la organización implemente estrategias más competitivas, tanto en términos de beneficios como de condiciones laborales, con el fin de atraer talento y fomentar su retención a largo plazo. De este modo, se fortalecería la estabilidad y el compromiso del personal en sus puestos de trabajo. Es fundamental que las empresas eviten lo señalado por (Lira et al., 2014) ,quien destaca que las causas de rotación evitables incluyen factores como la insatisfacción laboral, los bajos salarios y la mala integración del trabajador en la organización. Estos aspectos, al ser abordados positivamente, pueden contribuir significativamente al aumento de la producción y la eficiencia dentro de las organizaciones.



Grafica 7

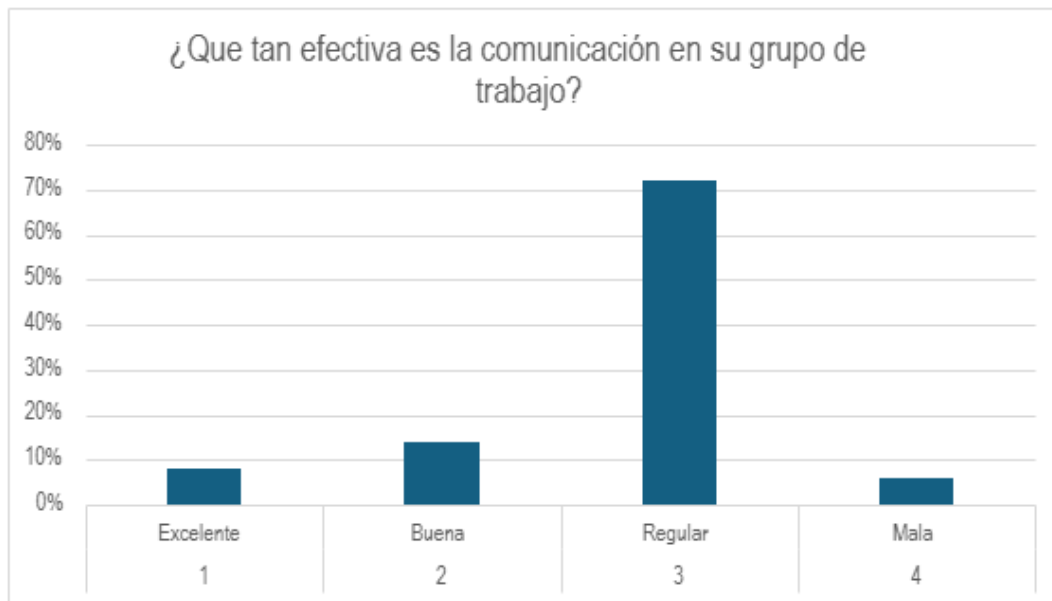
El 52% de los encuestados considera que es necesario un liderazgo más fuerte y una comunicación más efectiva para desempeñar su labor de manera motivada. Este resultado resalta la importancia de fortalecer la comunicación interna, dado que constituye un factor clave en la construcción de un equipo comprometido y estable, que se sienta valorado y motivado a entregar su máximo esfuerzo en el cumplimiento de sus responsabilidades. De acuerdo con (Ramírez Marbelis, 2012) el liderazgo involucra una serie de características clave, como la capacidad de generar cambios, proporcionar una dirección adecuada, fomentar el trabajo en equipo, inspirar a los colaboradores, dar ejemplo y lograr la aceptación por parte de los miembros de los colaboradores

El liderazgo debe entenderse como un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades de forma conjunta. Implica el establecimiento de una dirección, una visión y estrategias claras para alcanzar una meta, alineando a las personas y motivándolas simultáneamente.



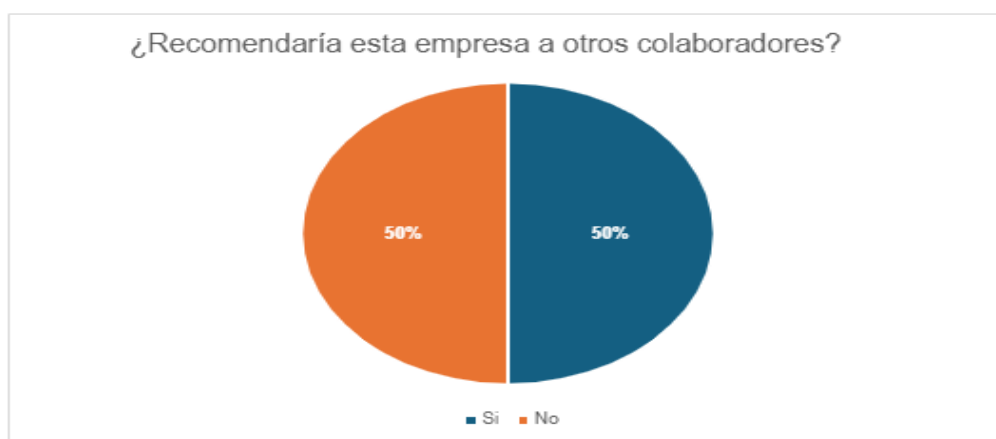
Grafica 8

El 81% de los encuestados reportó no contar con un equilibrio adecuado entre su vida personal y laboral. Este resultado sugiere la necesidad de promover una distribución equitativa de las tareas dentro del ámbito operativo, con el objetivo de evitar la sobrecarga laboral. De esta forma, se podría garantizar tanto el cumplimiento oportuno y de calidad de las responsabilidades, como el bienestar y la satisfacción de los empleados. Este hallazgo se alinea con la premisa de que, en la calidad de vida de los trabajadores, es esencial considerar la interacción entre los aspectos familiares y laborales, dado que ambos se influyen mutuamente.



Grafica 9

El 72% de los encuestados indicó que la comunicación efectiva en su grupo de trabajo es regular. Este resultado subraya la importancia de designar líderes con las competencias necesarias para promover una comunicación clara y efectiva, dado que una comunicación adecuada constituye un factor clave para el éxito organizacional. Una buena comunicación es esencial para mejorar el ambiente laboral, fortalecer el trabajo en equipo y aumentar la productividad de la organización.



Grafica 10

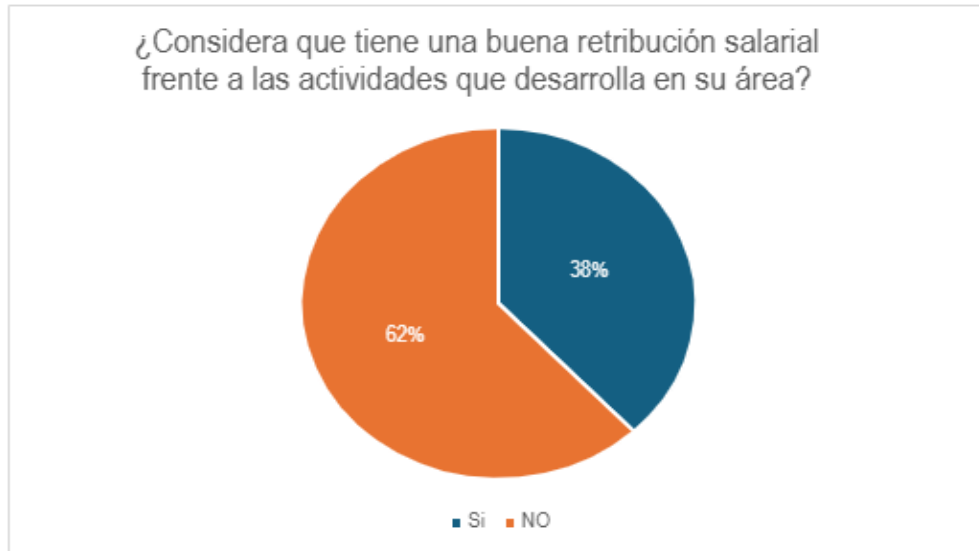
El 50% de los encuestados indicó que recomendaría la empresa debido a las actividades enfocadas en los empleados y los bonos de motivación. Sin embargo, la otra mitad expreso que no considerarían continuar en su puesto, citando como razones principales el mal ambiente laboral, la falta de comunicación efectiva y las deficiencias en el liderazgo. Además, señalaron que la carga laboral excesiva es un factor crítico que impacta negativamente en su experiencia laboral. Estos resultados sugieren que la empresa debería centrarse en mejorar la comunicación interna, fortalecer el liderazgo y optimizar la distribución de tareas para generar un entorno más positivo y motivador para los empleados. En este sentido(Domínguez-Olaya, 2015) determina que la rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario constante de una empresa, la rotación es la que ocasiona inestabilidad teniendo problemas grandes en el crecimiento de las organizaciones.



Grafica 11

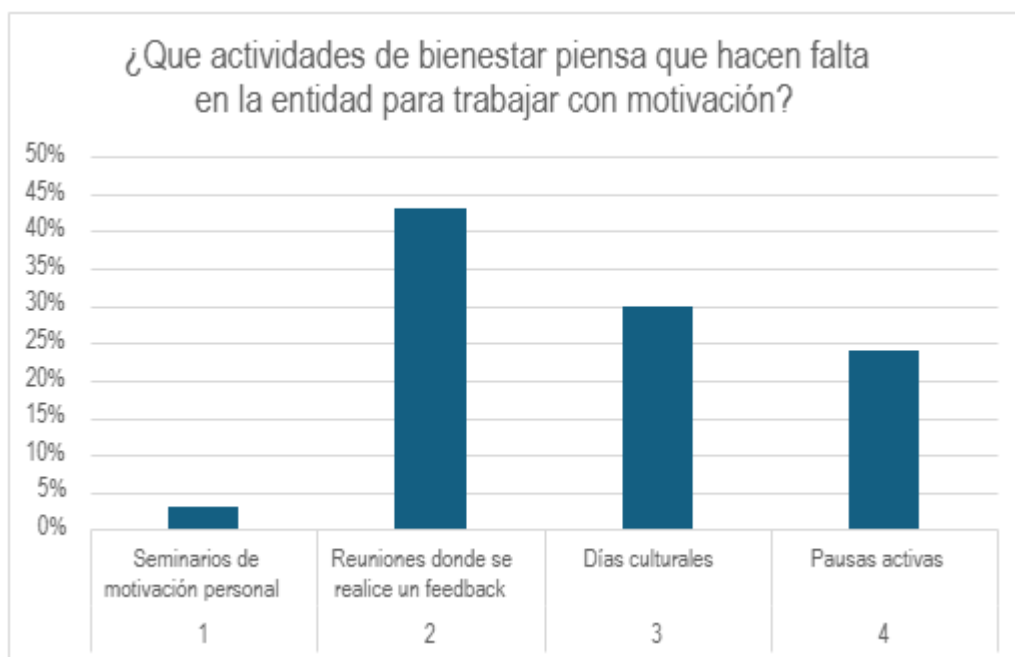
El 45% de los encuestados indicó que algunas veces ha presenciado conflictos en su entorno laboral. Este resultado subraya la importancia de fomentar una comunicación efectiva dentro de la organización, considerándola como una herramienta clave para la

prevención y resolución de conflictos. Mejorar la comunicación interna contribuirá a generar cambios positivos significativos, fortaleciendo el ambiente laboral y promoviendo relaciones laborales más saludables.



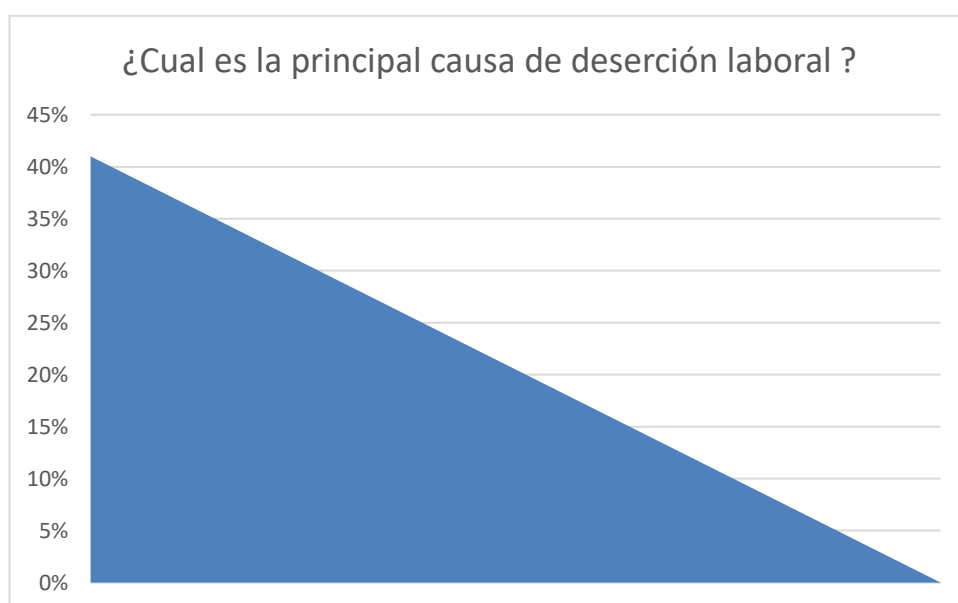
Grafica 12

El 62% de los encuestados indicó que no recibe una retribución económica adecuada en relación con la alta carga laboral que enfrentan. Este resultado sugiere la necesidad de que la empresa valore y reconozca los esfuerzos adicionales de sus empleados mediante el pago justo de las horas extras trabajadas. La implementación de esta medida no solo fortalecería la motivación y el compromiso del personal, sino que también contribuiría a mejorar la percepción de equidad y satisfacción laboral dentro de la organización. Este argumento se respalda en las ideas, (Dai & Qin, 2016) argumentan que una buena compensación salarial incluye un conjunto de gratificaciones y servicios que los empleados reciben a cambio de su trabajo, con el objetivo de garantizar su satisfacción y, al mismo tiempo, permitir a la organización obtener, mantener y retener una fuerza laboral productiva.



Grafica 13

El 43% de los encuestados indicó que la entidad carece de reuniones de feedback, las cuales consideran necesarias para mejorar la comunicación interna. Estas reuniones permitirían identificar áreas de mejora, fomentar un diálogo constructivo entre los empleados y los líderes, fortaleciendo el compromiso de los colaboradores al sentirse escuchados y valorados dentro de la organización.



Grafica 14

El 41% de los encuestados coincidió en que la principal causa de deserción laboral es la carga excesiva de trabajo. Este resultado sugiere como alternativa la incorporación de más personal para apoyar en la distribución de las tareas, lo que permitiría reducir la sobrecarga laboral y mejorar las condiciones de trabajo, contribuyendo a la retención del talento y al bienestar de los empleados. Esta sobrecarga laboral, entendida como el exceso de trabajo que debe realizarse dentro de un tiempo limitado (Pérez et al., 2013)



Grafica 15

El 95% de los encuestados manifestó que la alta deserción laboral tiene un impacto considerable en la productividad de la empresa. La constante rotación de personal no solo conlleva una sobrecarga de trabajo, sino que también implica un desgaste adicional derivado del tiempo y los recursos requeridos para la capacitación de nuevos empleados. Este proceso, a su vez, ocasiona retrasos en la ejecución de las tareas asignadas, afectando negativamente la eficiencia global de la organización. Este fenómeno se ve respaldado por la teoría planteada por (Arango, 2012), quien afirma que un alto grado de rotación de personal afecta directamente la sostenibilidad de las funciones diarias de la

organización, lo cual también se refleja en la productividad, el tiempo y los costos asociados.

Conclusiones

A lo largo de este artículo se ha evidenciado la necesidad de que la empresa DSV Bogotá implemente estrategias que reduzcan los índices de rotación de personal. La aplicación de la encuesta determinada ha revelado diversas áreas de mejora, destacando principalmente la sobrecarga laboral que enfrentan los empleados, lo que limita la optimización de la productividad de manera eficiente y eficaz. Esta situación contribuye a la generación de costos adicionales tanto administrativos como operacionales. Además, los trabajadores perciben un ambiente laboral negativo en ocasiones recurrentes, lo que influye directamente en su consideración de migrar hacia organizaciones competidoras. Otro aspecto relevante es la falta de oportunidades para el desarrollo laboral y profesional dentro de la empresa. La ausencia de perspectivas claras de ascenso dentro del organigrama impide que los empleados enfrenten nuevos retos que les permitan ampliar sus conocimientos y alcanzar logros personales, lo cual afecta negativamente su motivación y compromiso con la organización.

La tendencia observada en la empresa DSV Bogotá, según el análisis realizado, refleja una baja permanencia en la organización, con una duración promedio de entre uno y dos años. Durante este período, los empleados adquieren los conocimientos necesarios y posteriormente buscan nuevas oportunidades laborales, aprovechando la experiencia obtenida en la empresa para desarrollarse en otras entidades. Este fenómeno incrementa la carga de trabajo en el área de recursos humanos, así como en los líderes de cada departamento, quienes deben enfrentar constantemente la rotación de personal.

Existen diversos factores determinantes que influyen en la rotación dentro de la organización. Entre ellos se destacan la falta de liderazgo efectivo, un deficiente

equilibrio entre la vida laboral y personal, la ausencia de una escucha activa por parte del equipo directivo, la escasez de incentivos de bienestar, una remuneración salarial insuficiente, y la falta de claridad en las funciones asignadas. Estos aspectos contribuyen a la desmotivación de los empleados, lo que impacta negativamente en su compromiso con la empresa. Como resultado, se genera una reputación desfavorable tanto entre los empleados (clientes internos) como en el entorno externo, lo que reduce la preferencia por parte de potenciales candidatos y puede afectar la competitividad organizacional en el mercado.

Las limitaciones de este análisis estuvieron principalmente relacionadas con el tiempo limitado de los trabajadores para completar la encuesta realizada. En particular, el personal del área operativa de la empresa DSV Bogotá enfrenta una carga laboral considerable, lo que dificulta la disponibilidad de tiempo para responder a las preguntas de manera adecuada, ya que, en muchas ocasiones, disponer de un minuto adicional resulta complicado. Asimismo, se podría identificar un posible margen de error en los datos recolectados para la tabulación, debido a la falta de total transparencia en las respuestas proporcionadas por los colaboradores, que afecte la precisión y representatividad de los resultados obtenidos en el estudio.

Se recomienda asignar las funciones de cada cargo de manera equitativa, garantizando una distribución justa de responsabilidades. Además, es fundamental realizar un diagnóstico empresarial que permita identificar las fortalezas y amenazas del cliente interno, con el fin de mejorar el ambiente laboral y la satisfacción del personal. Es crucial analizar las necesidades individuales de cada empleado para ofrecer beneficios que contribuyan a su bienestar, tales como días compensatorios, flexibilidad en los permisos laborales para controles médicos, y opciones de flexibilidad horaria, así como la posibilidad de trabajar de forma híbrida o mediante teletrabajo.

Asimismo, se sugiere establecer un reconocimiento económico anual basado en el rendimiento laboral de los empleados, lo que incentivará su motivación y compromiso con la organización. Es importante implementar planes de desarrollo semestrales que favorezcan tanto el crecimiento personal como el profesional, junto con programas de capacitación que permitan mejorar las destrezas y habilidades de los trabajadores.

Para evaluar el clima laboral, se recomienda la implementación de indicadores específicos que midan el bienestar dentro de la organización, así como la realización de encuestas periódicas sobre el ambiente laboral. De igual manera, se debe mantener un proceso de retroalimentación continua (feedback) que permita identificar áreas de mejora y fortalecer la comunicación dentro de la empresa.

Las remuneraciones salariales y los pagos justos son elementos esenciales para garantizar la satisfacción laboral de los empleados, lo que a su vez repercute positivamente en la productividad de la organización. Un empleado satisfecho y adecuadamente compensado tiende a estar más comprometido y motivado, lo que se traduce en un rendimiento superior. Por el contrario, un trabajador desmotivado debido a una remuneración inadecuada no solo experimenta una disminución en su desempeño, sino que también puede generar costos adicionales y gastos innecesarios para la empresa. Por lo tanto, una política salarial equitativa y competitiva es clave para maximizar la eficiencia operativa y optimizar los recursos dentro de la entidad.

En consecuencia, se concluye que es crucial que el equipo de liderazgo implemente incentivos de bienestar, tales como, jornadas deportivas, seminarios sobre temas de interés como el manejo del estrés, pausas activas, así como cursos y descuentos académicos a través de alianzas con las cajas de compensación. Estas iniciativas contribuirán a fortalecer la estabilidad laboral, creando un entorno en el que los empleados no solo se sientan motivados a permanecer en la organización, sino que

también se conviertan en promotores de la empresa, recomendándola como una de las mejores opciones dentro de un mercado cada vez más exigente y competitivo (Ames Guerrero, 2021)

Este tema no puede pasar desapercibido por el contrario debe ser tema de evaluación constante y más en los últimos tiempos que han sido tan cambiantes, los costos financieros y administrativos que se pueden generar son de gran peso para el crecimiento de la empresa, al ahorrarse estos costos se pueden utilizar en las áreas que tiene gran importancia y requieren inyectar presupuesto como publicidad, capacitación y servicio al cliente.

Bibliografía

Ames Guerrero, R. J. (2021). Factores de atracción y retención del talento humano y su influencia en el compromiso organizacional. *Económicas CUC*, 43(1), 139–152.

<https://doi.org/10.17981/econcuc.43.1.2022.org.1>

Arango, R. N. (2012). *El proceso de selección y contratación del personal en las medianas empresas de la ciudad de Barranquilla (Colombia)*.

Becerra-Márquez, C. V., & Bermudez-Aponte, J. J. (2020). Working environment in the university library: Six Colombian university libraries. *Investigacion Bibliotecologica*, 34(84), 59–77.

<https://doi.org/10.22201/iibi.24488321xe.2020.84.58165>

Bernal Manrique, K. Y. ; S. T. G. (2020). *Estrategias para el equilibrio entre la vida laboral y familiar en trabajadores de telecomunicaciones del departamento de ventas*.

Chiavenato, I. (2008). *Gestión del talento humano*. www.FreeLibros.me

Collado, C. F., Baptista, P., & Mc Graw, L. (n.d.). *METOD ÖLOGÍA INVES*

Dai, K., & Qin, X. (2016). Perceived Organizational Support and Employee Engagement: Based on the Research of Organizational Identification and Organizational Justice. *Open Journal of Social Sciences*, 04(12), 46–57.
<https://doi.org/10.4236/jss.2016.412005>

Díaz Domínguez, K. M. G. M. ; & C. G. H. (2021). *Propuesta de intervención para la rotación de personal en la empresa Makro durante el primer semestre de 2021*.

Domínguez-Olaya, M. K. (2015). Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S. In U. de Medellín (Ed.), *[Trabajo de grado]*.

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived Organizational Support. In *Journal of Applied Psychology* (Vol. 71, Issue 3).

Gaona Galeano, L. ; S. A. L. V. P. M. (2024). *Alta rotación de personal en una empresa colombiana del sector de manufactura en los años 2022 y 2023*.

Gibson, J. L. , I. J. M. , D. J. H. , Jr. , K. R. (2011). Organizations: Behavior, structure, processes (14th ed.). *McGraw-Hill*.

Jiménez Osma, L. V. T. P. M. F. (2018). *Revisión teórica de los efectos de la sobrecarga laboral sobre los síntomas de burnout*.

<https://hdl.handle.net/20.500.12494/11275>

La investigación cualitativa. (n.d.).

Lira, P. M., Santillan, D. N., Código, G., Martin, A., Otiniano, C., & Lima -Perú, C. (2014). *Factores que influyen en la intención de renunciar en los trabajadores de la red de oficinas del BBVA*.

Murphy, L. R. (1999). *Organizaciones laborales saludables: agenda de*

investigación.

Pérez, S., Albuquerque, F., & Rozzi España-Argentina, P. (2013). *El desarrollo territorial: enfoque, contenido y políticas.*

Ramírez Marbelis. (2012). Leadership Styles and their Managerial Approaches. A Theoretical-Methodological Approach for Analyzing Organizational Management. *Revista de Ciencias Sociales (RCS).*

Saavedra Cecilia, H. D. N. S. J. C. (2020). *Factores organizacionales ligados a la posibilidad de retiro voluntario del personal en una empresa de transporte de personal para la industria automotriz.*

Tejada, P., & Gómez, V. (2011). *Prevalencia y factores demográficos y laborales asociados al burnout de psiquiatras en Colombia Prevalence and both Demographic and Work Factors Associated with Burnout of Psychiatrists in Colombia (Issue 3).*

Universidad Empresarial. (n.d.). *Importancia del estudio y antecedentes.*

Zuzama Covas, J. M. (2015). Liderazgo: Estilos de liderazgo según Kurt Lewin y análisis de un caso real. *[Trabajo de Fin de Grado, Universidad de Las Islas Baleares].*

