

Propuesta De Investigación sobre Rotación De Personal En La Empresa Comerbas S.A.S.

Jessica Alexandra Bernal Vargas

Ariadna Andrea Brugés Pérez

Claudia Patricia Miranda Camacho

Adriana Patricia Orozco Jaramillo

Notas de las Autoras

Ariadna Andrea Brugés Pérez, Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano,
Especialización Gerencia del Talento Humano.

Jessica Alexandra Bernal Vargas, Universidad Minuto de Dios, Especialización Gerencia
del Talento Humano.

Adriana Patricia Orozco Jaramillo, Politécnico Gran Colombiano, Especialización
Gerencia del Talento Humano.

Claudia Miranda, Universidad de Cartagena, Especialización Gerencia del Talento
Humano.

Profesor: Javier Daza Lesmes

Bogotá, D.C., marzo 2020

ROTACIÓN DE PERSONAL

Contenido

Introducción	4
Planteamiento del problema.....	5
Justificación.....	5
Antecedentes	6
Viabilidad.....	9
Objetivos	9
Objetivo General	9
Objetivos Específicos.....	9
Marco de Referencias.....	10
Marco Teórico.....	10
Marco conceptual	21
Metodología	24
Tipo de investigación	24
Diseño	24
Fases de la investigación.....	26
Fase 1 Estudio De Línea Base.....	26
Fase 2 Elaboración de la encuesta.....	26
Fase 3 Aplicación de la encuesta a los colaboradores salientes.....	26
Fase 4 Análisis de datos	27

ROTACIÓN DE PERSONAL

Fase 5 Diseño De La Propuesta De Mejoramiento De La Gestión.....	27
Participantes	27
La Muestra	27
Estrategia Para La Recolección de Información	28
Técnicas De Recolección De La Información	28
Limitaciones.....	31
Cronograma.....	31
Presupuesto	32
Anexos	33
Encuesta	33
Propuesta de Investigación.....	35
Conclusiones	38
Referencias.....	40

ROTACIÓN DE PERSONAL

Introducción

El objetivo de este trabajo es realizar un estudio en la empresa Comerbas SAS, con el fin de identificar las causas de la rotación de personal y generar recomendaciones que ayuden a disminuir este fenómeno que se presenta en empresas medianas de Bogotá.

La importancia de los paradigmas organizacionales en el mundo empresarial persiste a través del tiempo y muchas empresas de diferentes sectores los conservan arraigados en su ADN empresarial, dando paso a que en la actualidad este sea una de las causas de la rotación de personal en las organizaciones, puesto que algunos de estos paradigmas deben ser reinventados para lograr que el trabajador permanezca en las organizaciones y generando un plus a las empresas a través de la innovación de estos.

Esta investigación se fundamenta en el estudio de los núcleos temáticos de tendencias y estrategias de los nuevos y antiguos paradigmas empresariales, teorías de la motivación, cultura y clima organizacional y bienestar organizacional.

Este tipo de estudio es importante, porque a través de diferentes situaciones, factores y fenómenos que propone la teoría, se pueden inferir estrategias que ayuden a reducir la rotación de personal en las medianas empresas, puesto que una vez con el conocimiento de la causa, se pueden proponer diferentes acciones, ayudando de esta manera a que estas sean capaces de reducir diferentes problemáticas que se generan como, el aumento de sus costos, ya que a la hora de que una empresa adquiera un trabajador, este le genera a la organización gastos de

ROTACIÓN DE PERSONAL

capacitación y de los diferentes planes y actividades que esta tenga propuesta para este y para que este pueda adaptarse y se sienta cómodo dentro de la organización. Por otro lado, la investigación es de importancia, porque por medio del resultado, propone una manera de identificar y calcular el valor inexplorado de los recursos intangibles de una empresa (Edvinsson & Malone, 1998), los cuales corresponden a los sentimientos de los colaboradores hacia el sitio de trabajo, creando lazos con la organización, que contribuyen a la reducción del índice de rotación.

Es importante resaltar que debido a la situación actual mundial de la emergencia sanitaria COVID -19 no es posible realizar el trabajo de campo de la investigación, por lo cual se dejaron planteados las respectivas actividades para aplicar los instrumentos.

Planteamiento del problema

¿Cuáles son las causas de la alta rotación de personal en la empresa Comerbas SAS de la ciudad de Bogotá? ¿Cuál es la propuesta de mejoramiento del departamento de talento humano para responder eficientemente a estrategias de fidelización y retención de personal?

Justificación

La rotación de personal en las organizaciones medianas es cada vez más frecuente y es un problema que afecta en algunos casos el desarrollo y la productividad de la misma.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Esta investigación pretende identificar las causas que originan la rotación en la empresa Comerbas SAS, y poder plantear recomendaciones las cuales en el futuro pueden implementarse para motivar al personal y con ello disminuir la rotación.

Comerbas SAS, comercializadora de servicios básicos la cual presenta alta rotación de personal debido a sus bajos salarios en el área administrativa.

El propósito es realizar un diagnóstico el cual procedemos a encontrar y analizar herramientas de trabajo necesarias para realizar este estudio el cual arroja un resultado, de ahí en adelante crear un plan de acción que se ajuste a las necesidades de la organización.

Antecedentes

Para las organizaciones medianas, como Comerbas S.A.S. es de alta ventaja que su personal mantenga una estabilidad pues ayudara a garantizar su eficiencia y eficacia y por ende su factor de efectividad, la rotación de personal es un acumulado de elementos que se encuentran tanto externamente como internamente en la organización, ya que es uno de los aspectos más notables dentro del área de talento humano por su relación directa con el colaborador, por lo cual, estos elementos son cruciales, a la hora de que el trabajador, decida desertar de la organización.

La rotación se define como el total de colaboradores que llegan y se van, en relación al total de empleados de una organización. Es decir una renovación constante de personas en una organización debido a las altas y bajas en un ciclo determinado (Reyes, 2005), para Chiavenato, la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y

ROTACIÓN DE PERSONAL

su ambiente; en otras palabras, el intercambio de personas entre la organización y el ambiente está definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización (Chiavenato, 2007, pág. 135); Por otro lado, según José Castillo el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un periodo de tiempo. Estos datos se pueden utilizar como un indicador de gestión, y con base a esto tomar decisiones de retención (Castillo Aponte, 1993, pág. 66). Tener el control sobre la rotación del personal es fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, pues cuando un colaborador se retira lleva consigo todo el conocimiento y experiencia adquirida.

Para poder tener control de este fenómeno que se presenta en las organizaciones es necesario relacionar los intereses de los colaboradores con los objetivos de la empresa para así producir beneficios mutuos que garanticen la satisfacción del empleado y la empresa, sin subordinar unos de otros.

Las empresas medianas, cambian continuamente a sus empleados, por bajos resultados, pero no se preocupan en ir a fondo de porque sucede esto, se debería analizar más a profundidad que es lo que ocurre en estas organizaciones.

Las organizaciones con una alta rotación de empleados generalmente son vistas como algo negativo, puesto que estas pueden generar pérdidas en tiempo y dinero.

Cuando las organizaciones tienen altas tasas de rotación la moral del colaborador baja.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Los nuevos colaboradores necesitan tiempo para ser eficientes en lo que hacen, tiene que aprender a hacer nuevas tareas, mientras significativamente la productividad puede estar disminuyendo, costándole al empleador más dinero.

A medida que los compañeros de trabajo se conocen unos a otros a través del tiempo, se construyen relaciones con niveles de confianza y amistad y por lo general los colaboradores propenden a ayudarse y a trabajar en equipo. Sin embargo, con los nuevos trabajadores que están en constante rotación, los empleados antiguos pueden llegar a sentir antipatía y diferencia hacia los nuevos miembros, lo que por lo general se pueden crear divisiones internas en la organización y obstaculizar la productividad de la organización.

Tomando en cuenta lo argumentado en el ejercicio anterior se establecieron las causas que conllevan a un colaborador a que los índices de rotación sean parametrizados y clasificados en altos, medianos o bajos. Entre esas posibles causas se establecieron las siguientes:

Inconformidad por los salarios, calidad de vida, abusos de superiores, poca capacitación, bajo crecimiento profesional, pocas estrategias para desarrollar el talento, trabajo no orientado a los ideales del colaborador, inadecuada medición del trabajo.

El resultado que arrojó el análisis en las organizaciones medianas estudiadas se observa que fue voluntaria ya que el colaborador manifestó su inconformidad resaltando los motivos por los cuales se retiraba.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Viabilidad

Se debe resaltar que esta investigación parte de diferentes recursos bibliográficos, el trabajo de otros investigadores, las encuestas realizadas a los colaboradores de la empresa Comerbas SAS en estudio, esto con el fin de proponer recomendaciones que ayuden a mitigar las causas o fenómenos que conllevan a la rotación de personal en las medianas empresas, y también la implementación económica que corre por cuenta de las estudiantes que realizan este proyecto.

Objetivos

Objetivo General

- Proponer un plan de investigación y a futuro de mejoramiento que conduzca a identificar y mejorar la rotación de personal que se presenta en la empresa Comerbas SAS, de la ciudad de Bogotá.

Objetivos Específicos

- Generar instrumentos que identifiquen las causas de rotación entre los grupos de interés.
- Revisar las posibles causas que generan la rotación a través del análisis de datos.
- Categorizar las causas de la rotación de personal.
- Identificar las estrategias de fidelización y retención de personal de la empresa Comerbas SAS.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Marco de Referencias

Marco Teórico

Como primera instancia, antes de hablar de rotación de personal se debe definir el concepto de esta, para contextualizarlo y poder hablar de las causas que hacen que esta se presente en las empresas ; el concepto de rotación de personal es definido y utilizado por varios autores, pero la definición más acertada, que le da un sentido aproximado a lo que sucede en el día a día de las empresas, lo plantea Álvarez, diciendo que la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilación, fallecimiento), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo- habitualmente se consideran periodos anuales- (Álvarez, 2013, pág. 51) . El término rotación de personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. La rotación de personal puede presentarse en las medianas empresas de Colombia, debido a la multiplicidad de factores individuales que llegan a la mente de los colaboradores y que desencadenan la decisión personal de abandonar el empleo, creando un problema para las empresas, ya que el buscar una solución a este afectará la planta en general y las políticas gerenciales de esta (Carrillo & Santibañes, 2001, pág. 13). Cita Hernández, Hernández y Mendieta en su documento sobre Modelo de Rotación de Personal y prácticas Organizacionales que la disponibilidad de empleos y la insatisfacción laboral interactúan para dar como resultado el comportamiento de la rotación, pero también se evidencia que la insatisfacción laboral es más importante que la disponibilidad de empleo a la hora de determinar si un empleado dejará su trabajo, al igual que estos hallazgos evidencian que una de las razones por la que los empleados se quedan en su puesto de trabajo, es porque el costo de

ROTACIÓN DE PERSONAL

dejar su empleo actual es más alto de lo que están dispuestos a pagar (compromiso de continuidad), como también están los empleados que conservan su puesto porque demuestran actitudes y hábitos de trabajo más deseables por los gerentes tienden a ser los que permaneces porque así lo desean (compromiso afectivo) (Hernandez, Hernandez , & Mendieta, 2013, pág. 839).

La Rotación de personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra o cierta estabilidad (Hernandez, Hernandez , & Mendieta, 2013). La fidelización que desarrolle el empleado por la organización contribuye a la reducción de la rotación de personal (Chiavenato, 2009), es decir un flujo de constantes salidas (renuncias o despidos) que se pueda generar y entradas (contratos o admisiones) de personas a la organización, ya sean con el fin de compensar las salidas de integrantes de la organización u otra razón. La rotación afecta de manera negativa la eficiencia de la organización y deja en evidencia que se pierde capital humano de esta, que se va a otras organizaciones; por otra parte también se debe de tener en cuenta un índice de rotación nulo , el cual en muchas ocasiones puede tener un significado negativo, puesto que la organización no está renovando su talento, lo cual la puede convertir en rígida e inmutable (Hernandez, Hernandez , & Mendieta, 2013), debe existir rotación puesto que es necesario en ocasiones sustituir a las personas que tienen un desempeño inferior al de otros colaboradores más competentes y motivados y con ello, renovar atraer nuevas ideas a la organización, evitando la rigidez que se pueda generar en esta, ya que dependiendo del sector en el que se encuentre la empresa la necesidad de mover personal y renovarlo será más indispensable. En el mundo laboral cambiante de hoy (Hernandez, Hernandez , & Mendieta, 2013), los niveles de rotación iniciada

ROTACIÓN DE PERSONAL

por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad, sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder.

Algunas de estas causas según las teorías propuestas por algunos autores, precede a que generalmente los trabajadores abandonan su empleo por una situación problemática entorno a este, ya que el abandono obedece a algo que no les gusta o no les parece, por lo cual no tiene sentido seguir en el cargo (Robbinson & Judge, 2009); Por otro lado, como se ha evidenciado por la teoría otras causas destacadas de la rotación de personal, son la influencia de la insatisfacción y desmotivación laboral (Hernandez, Hernandez , & Mendieta, 2013) por tal razón la rotación de personal es motivado por fundamentos laborales que en la mayoría de los casos puede detectarse mediante de estudios de fluctuación potencial, por lo cual, al tomar las medidas necesarias se puede reducir y con ello mejorar las estrategias de calidad, productividad y brindar mejoría a los cargos que requieren una mano de obra estable.

El mundo empresarial debe ofrecer a los trabajadores nuevas estrategias que ayuden a estos a desarrollar sus habilidades y competencias, manteniéndolos satisfechos y logrando que se puedan realizar planes de mejoramientos, sobre la rotación de personal que se presenta en las empresas medianas disminuyendo las diferentes consecuencias que esta pueda generar, así lo plantea Idalberto Chiavenato como teórico cuando plantea su pensamiento que: “El mundo actual vive una época de globalización y cambio constante para elevar su calidad y productividad, competir

ROTACIÓN DE PERSONAL

efectivamente y dejar atrás sus viejos paradigmas organizacionales que ya no funcionan en esta nueva aldea global y que las vuelven obsoletas y poco competitivas.” (Chiavenato, 2008, pág. 29).

Según Chiavenato los paradigmas son de gran importancia en la organización para su cultura y para conservar la esencia de las reglas que determinan que es correcto y que no, por lo cual la cultura organizacional se puede tornar rígida, ya que restringen el pensamiento, razón la cual puede ser causante de que muchas personas roten en las empresas, puesto que el mundo de hoy, es cambiante, al igual que el ser humano, que se adapta a estos cambios, por lo cual, para muchas personas no es cómodo, ni apropiado, regirse por unos paradigmas que no cambian dentro de la empresa o por una cultura organizacional que no es flexible y que no se adapta a lo que el trabajador busca, quiere y necesita. (Chiavenato, 2008, pág. 29) Los paradigmas son un conjunto de reglas que definen la frontera entre lo correcto y lo equivocado, entre lo verdadero y lo falso, entre lo que se debe y lo que no se debe hacer. Esto puede restringir el pensamiento y volver rígida la cultura organizacional las exigencias del mundo actual obligan a las empresas a revisar constantemente sus paradigmas para adecuarlos a los nuevos desafíos de cambio y productividad.

Muchas veces los paradigmas son los culpables de que los colaboradores renuncien a la organización, puesto que si estos no se encuentran bien definidos pueden fomentar una cultura organizacional rígida y demasiado exigente en el mundo laboral, por lo cual, cuando el autor recomienda una revisión constante de estos paradigmas, las organizaciones deben hacerlo con el fin de asumir nuevos desafíos que contribuyan al cambio y a generar más productividad en las empresa, pero que sobre todo ayuden a fomentar la cultura organizacional adecuada para que los

ROTACIÓN DE PERSONAL

trabajadores se sientan a gusto en la organización. (Chiavenato, 2008, pág. 33) Según el criterio de algunos autores, las empresas también pueden establecer sus paradigmas, los cuales tienden a permanecer indefinidamente en el tiempo y el espacio, lo cual puede ser contraproducente para una organización, puesto que, algunos individuos de la organización se acoplaran a estos, mientras que otros desertaran de ella, porque no están de acuerdo con ellos y con otros aspectos de la organización, como por ejemplo: las políticas organizacionales, la cultura, los planes motivacionales, entre otros. Siguiendo con esta idea, Drucker (1962) afirma que, pese a todos los cambios económicos, políticos, culturales, sociales y tecnológicos en esas últimas décadas las grandes empresas y más que nada los grandes bancos, aún conservan la misma estructura organizacional propia de la década de 1930 y 1940. En aquella época el mundo todavía era estable y relativamente previsible, pero en pleno siglo XXI, el mundo es líquido e inestable, hoy en día es muy difícil de predecir ciertas situaciones, especialmente cuando el ser humano cada vez es más cambiante, voluble, flexible e insatisfecho, ya que este cada vez quiere más y más cosas, por las cuales está dispuesto a tomar todo tipo de riesgo, en el caso de las empresas, está dispuesto a renunciar a su puesto de trabajo de organización si ya no se siente cómodo en una o si esta no cumple sus expectativas. (Chiavenato, 2008, pág. 65) Chiavenato plantea en su obra que las organizaciones a pesar del paso de los años son esencialmente conservadoras y procuran mantener sus paradigmas organizacionales y culturales de manera indefinida, pues estos forman parte natural de su esencia, su tradición y razón de ser. Ellos definen su personalidad y su sello. El statu quo se preserva a través de programas de integración de los nuevos elementos de la empresa, y de procesos de capacitación y reciclaje.

ROTACIÓN DE PERSONAL

(Chiavenato, 2008, pág. 65)” Los tres principales paradigmas organizacionales que expresan el carácter conservado de las empresas son el carácter burocrático, la estructura tipo funcional y la fuerte división y fragmentación del trabajo su misión es evitar cualquier alteración al sistema” los cuales han sido mencionado por diferentes autores como Taylor y Fayol, que básicamente propusieron estos, con diferentes principios que dan vida a la administración de empresas; pero como todo en el mundo avanza, no se puede conservar estos paradigmas o principios, que en algún momento de la historia, funcionaron de la manera correcta, diferentes autores se han basado en estos, pero han propuesto diferentes ideas que han ayudado a mejorarlos y a perfeccionarlos a través de los años. Por lo anterior, las organizaciones, no pueden conservar al pie de la letra las ideas pasadas, lo que ya se propuso, puesto que, estos paradigmas y principios, han sufrido modificaciones y seguirán sufriendolas, porque estas expuestas a procesos de mejoras, que cada vez ayuden a crecer a la organización en los diferentes actores que la componen como lo es el talento humano, cultura, productividad, etc. (Chiavenato, 2008, pág. 66) en toda empresa existe una cultura organizacional la cual se refiere a los valores y creencias compartidas para los miembros de una empresa que influyen en el comportamiento y definen la base convencional a través de la cual la comparación se ve así mismo y visualiza su ambiente. Mediante esa cultura, la compañía impone sus expectativas y normas de conducta a sus miembros y los condiciona de forma socialmente aceptable a sus estándares, creencias, valores, costumbres y practicas sociales es decir a sus paradigmas culturales. Algunas empresas mantienen paradigmas culturales alejados de la realidad actual, mientras que otras se adoptan al cambio y los modifican para ajustarse a las nuevas circunstancias. Los paradigmas organizacionales y culturales provocan secuelas profundas en el comportamiento de las personas

ROTACIÓN DE PERSONAL

y en los resultados que pueden obtener. Sus consecuencias inevitables son los continuismos, el comportamiento burocrático y la gerencia de mantenimiento. Ante el dinamismo y las fuertes exigencias de la economía y la competencia globalizadas, es preciso innovar para aumentar la productividad y la calidad, e incrementar el valor para el cliente. La percepción de los cambios es fundamental para la supervivencia de empresa. Los tres viejos paradigmas culturales más comunes son la autocracia y la desconfianza, el conformismo y el individualismo. “Los nuevos tiempos exigen nuevas cosas. Las nuevas cosas exigen nuevos conocimientos. Y los nuevos conocimientos exigen personas capaces de aprender. El aprendizaje está en la base de todos los cambios, grandes o pequeños.” (Chiavenato, 2008, pág. 69)

Según Luis Puchol en la empresa mediana es importante el tipo de comunicación, para una reducción de la rotación de personal voluntaria e involuntaria, puesto que según el autor, para que la organización funcione eficientemente y el índice de insatisfacción por parte del trabajador sea pequeño, se requiere, pues, tres tipos de comunicación (Puchol, 2016, pág. 7), una comunicación vertical ascendente que , utilizando los escalones del organigrama, recoja desde la base las inquietudes, deseos, peticiones, sugerencias, estados de ánimo de la base y que la traslade hasta lo más alto, hasta el lugar en que se adoptan las decisiones; una comunicación vertical descendente que, utilizando igualmente las líneas del organigrama, haga descender las políticas y estrategias, que en cada nivel se irán convirtiendo en tácticas, normas, procedimientos, ordenes... y si queremos que todos los departamentos de la empresa trabajen sinérgicamente, y no como sucede con demasiada frecuencia, unos contra otros, se requiere un tercer tipo de comunicación, de carácter horizontal. De este modo las personas que ocupan en el organigrama puestos homólogos, al relacionarse y comunicarse con otros, conocerán y

ROTACIÓN DE PERSONAL

entenderán el quehacer de los demás, evitando ese mal endémico de las empresas denominado socio centrismo departamental, o consideración del propio departamento como del ombligo de la empresa. (Puchol, 2016, pág. 8), con lo anterior se puede evidenciar, uno de los puntos clave para el funcionamiento de las empresas y probablemente en el que más se falla, puesto que los directivos hacen relevante la comunicación en la organización, se da por sentado que los subordinados saben las tareas que tienen que realizar y se les priva de un acompañamiento que es necesario y que se logra a través del tipo de organización que maneja la empresa. El funcionamiento de la organización es comparado con el cuerpo humano, la comunicación interna es como el sistema nervioso de la empresa. El sistema nervioso en el cuerpo humano tiene como función recibir y transmitir impulsos, asegurando las diferentes actividades de las distintas partes de organismo, así como la coordinación armónica entre la misma. (Puchol, 2016, pág. 8)

El clima organizacional como factor influyente a la hora de renunciar a un cargo es descrito (Lewin, 1951) como la creación de herramientas útiles para el desarrollo y compromiso de, habilidades, calidad, competencias, entusiasmo, satisfacción, lealtad, eficiencia, reputación, y de esta manera obtener ventajas sostenibles y duraderas; brindando calidad de vida laboral, la cual es igual al compromiso y aprovechamiento del recurso humano disponible. Por otro lado, el mismo autor nos plantea el comportamiento humano que genera una reacción ante las condiciones laborales, otorgando una relación directa entre sujeto — organización, sujeto — sujeto; los cuales abren paso al estudio y medición muestran la realidad y los niveles de motivación y rendimiento laboral. Por lo anterior el clima organizacional, debe ser agradable para los colaboradores, puesto que, entre más agradable sea el ambiente para el trabajador, más pequeña será la intención de este de renunciar al cargo que tenga dentro de la organización.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Hay que considerar un conjunto de factores que intervienen en la decisión de las personas de salir definitivamente de una empresa como lo son ciertos compromisos que tiene la organización los cuales plantea Porter, que tienen que ver con factores relacionados con fuertes creencia y aceptación de las metas y valores de la organización, disposición o motivación a realizar un esfuerzo considerable por la organización y un fuerte deseo de convertirse como miembro de la organización. (Porter, 1982). Por otro lado para Palafox (Palafox, 1995), los empresarios son muy claro que esperan de los empleados máxima productividad en sus trabajos y tareas, pero no tienen claridad en lo que el personal espera de sus empresas, esto es máxima satisfacción en sus trabajos, puesto que la insatisfacción produce una baja en la eficiencia de la organización, la cual se puede expresar a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro de la empresa. Meyer y Allen (Meyer & Allen, 1991) definen al compromiso organizacional como un estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y organización, la cual presenta consecuencias respecto de la decisión de una empresa para continuar o dejarla; Según los investigadores el compromiso organizacional puede ser dividido en tres componentes: afectivo, de continuación y normativo. De esta forma el compromiso puede tener su origen en el deseo, la necesidad, o el deber de permanecer en una organización. Por otro lado, los autores (Meyer & Allen, 1991), aportan evidencia de la validez discriminante de las tres dimensiones de su escala, llevando a cabo un análisis factorial exploratorio y encontrando una estructura con tres factores, los cuales coinciden con las tres dimensiones propuestas, estructura validada por medio del análisis factorial confirmatorio, lo cual se puede comparar con estudios de otros autores como Smith, Jaros, Jemier, Koehler y Sincich, los cuales llegan a la misma conclusión y análisis de estos factores. De lo anterior

ROTACIÓN DE PERSONAL

podemos inferir que es importante tener en cuenta los tres componentes que proponen Meyer y Allen, ya que, si se logra desarrollar la dimensión afectiva, normativa y de continuación en los colaboradores de una empresa, estos podrán encontrar un ambiente de trabajo apropiado y darán todo de sí, utilizando su potencial al máximo. Las mejores empresas se destacan por obtener resultados positivos y que generan un beneficio para la empresa por parte del recurso humano que poseen. Toda organización posee una estructura y carácter propio (paradigmas) (Chiavenato, 2008), componentes que deben procurar y velar siempre por su talento humano y que el clima organizacional sea el ideal para así poder estimular sus habilidades y destrezas.

Es necesario identificar el para qué y por qué trabajan las personas en la organización, ¿Cuál es la motivación de trabajar? Si son fines netamente económicos o si esta motivación proviene de aspectos emocionales, como la pasión que genera realizar la actividad de trabajar (Maccoby, 1989, pág. 67) ¿Por qué trabajamos en realidad? el trabajo nos une a un mundo real que nos dice si nuestras ideas y visiones tienen sentido o no lo tienen; Exige que disciplinemos nuestros talentos y que denominemos nuestros impulsos. Para concretar nuestras potencialidades, debemos enfocarlas en una forma que nos relacione con la comunidad humana; Es ahí donde las áreas de talento humano, deben enfocarse en sus colaboradores e indagar en sus motivaciones personales y profesionales, para que la rotación de personal, pueda reducirse en empresas medianas de Bogotá como CONMEBAR S.A.S. dando como resultado trabajadores satisfechos y por ende un clima laboral adecuado, para el desarrollo de la jornada laboral y sus actividades, mejorando la productividad de la organización. Por lo anterior, las personas que poseen cargos directivos, deben realizar evaluaciones constantes para saber cómo desarrollar las competencias de los trabajadores y apuntarles a la motivación y creación de un buen clima laboral, logrando

ROTACIÓN DE PERSONAL

que el trabajador permanezca en la organización. Existen autores que proponen evaluaciones de desempeño, que sirven para lograr un conocimiento y análisis de lo que quieren los trabajadores y cuáles son los deseos que la organización puede cumplir a sus trabajadores para mantenerlos motivados y fieles a la organización, por lo cual autores como Lévy-Leboyer sugiere evaluaciones como feedback 360° (Lévy-Leboyer, 2000, pág. 10) puesto que las evaluaciones tradicionalmente realizadas de arriba abajo, es decir por jerarquía, normalmente se suelen percibir como el apoyo y la justificación a posteriori de las recompensas o de las sanciones, y no como informaciones sobre sus competencias. Por lo tanto, empujan a las personas evaluadas a movilizarse para obtener estas recompensas y para evitar estas sanciones, pero no a actuar desde una perspectiva de desarrollo personal. Por lo tanto, garantizar oportunidades de desarrollo personal, ofrecer oportunidades de adquirir competencias nuevas, pasan a ser las obligaciones principales de las empresas con respecto a sus empleados. Lévy-Leboyer expresa que las organizaciones deben mejorar en cuanto a la evaluación de las competencias, la cual debe ir dirigida a diferentes niveles de competencias para mejorar la entrega de los resultados por parte del colaborador, puesto que la evaluación de los trabajadores es uno de los factores que contribuye a la rotación de personal, debido a que el empleado se evalúa a nivel de eficiencia y resultados entregados, pero no a nivel de satisfacción con la organización, siendo esta situación posible impulsora de generar el primer paso de desistir de la organización en el trabajador y rotar a otras presentes en el mercado. (Lévy-Leboyer, 2000, pág. 9) En efecto, la disminución del número de niveles jerárquicos ha reducido bruscamente la frecuencia de las promociones hacia niveles superiores. Una promoción se justifica por una evaluación positiva del trabajo realizado y, por lo tanto, aporta una información concreta sobre las competencias demostradas, mientras

ROTACIÓN DE PERSONAL

que la movilidad horizontal no aporta información clara, al contrario, representa un desafío en cuanto que se trata de afrontar una nueva responsabilidad.

Marco conceptual

La motivación humana, Aquello que origina una simpatía hacia un comportamiento específico el cual puede ser provocado por un estímulo externo generado interiormente en los procesos mentales del individuo.

Jerarquía de las necesidades (Maslow), Influyen en la conducta del humano. A medida que el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas ocupan el predominio de su comportamiento:

a) Necesidades fisiológicas. Son las necesidades innatas como alimentación, sueño y reposo, abrigo. Su principal característica es la premura

b) Necesidades de seguridad. Segundo nivel de necesidades humanas. Llevan a que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario, físico o abstracto.

c) Necesidades sociales. Relacionadas con la vida del individuo en sociedad. Necesidades de asociación, participación, aceptación por parte de los colegas, amistad, afecto y amor. Surgen cuando las necesidades (fisiológicas y de seguridad) se hallan relativamente satisfechas.

d) Necesidades de autoestima. Relacionadas con la manera como se ve y evalúa la persona. Incluyen la seguridad en sí mismo, la confianza en sí mismo, la necesidad de aprobación y reconocimiento social, de estatus, prestigio, reputación y consideración.

ROTACIÓN DE PERSONAL

e) Necesidades de autorrealización. Son las necesidades humanas más elevadas. Esta tendencia se expresa mediante el impulso de superarse cada vez más y llegar a realizar todas las potencialidades humanas de la persona.

La Rotación de personal, La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El cambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el número de colaboradores que ingresan y salen de la organización, Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal

Cultura Organizacional: Es el conjunto de normas, valores, principios, conductas, que hacen que un entorno sea flexible y adaptable, generando bienestar en la organización y sintiendo pertenencia y respeto por la misma, mostrado al exterior un manejo adecuado de situaciones y sobre todo entendiendo que las personas sienten y merecen atención y buen trato.

Al mismo tiempo presupone todas las prácticas, los valores, las presunciones, las costumbres y los hábitos, la filosofía, el clima laboral, los significados compartidos, los lenguajes, los rituales, los códigos y los reglamentos, las manifestaciones, las creencias, los modos de pensar, producir o hacer y actuar o comportarse, de generar información y contenido simbólico, de integrarse o asociarse; las formas de percepción y los sentimientos que se generan en el interior de las organizaciones, en los que se involucran los distintos tipos de públicos (Méndez, 2019)

Bienestar: Es dar la comodidad laboral al colaborador, desde su puesto de trabajo como en el desarrollo de sus funciones y el acompañamiento continuo en toda su vida laboral dentro de la organización, dicho en otras palabras, “trascender un enfoque asistencialista de ‘dar cosas’ y

ROTACIÓN DE PERSONAL

propender por una propuesta que apunte hacia el desarrollo humano integral en la organización” (Calderón, Murillo, & Torres, 2003)

Competencia Laboral: Es la habilidad y destreza específica desarrollada por una persona que lo hace fuerte laboralmente y con ventaja diferenciadora. Dicho por Néstor Piña, no es otra cosa que un “conjunto de saberes puestos en juego por los trabajadores para resolver situaciones concretas del trabajo” (Acevedo & Rojas, N, 2006).

Planes de formación: Brindar la posibilidad de suministrar auxilios educativos a los trabajadores con el fin de impulsarlos a que se formen profesionalmente y así mismo puedan seguir contribuyendo en la organización.

Planes carrera: Esto con el fin de motivar y asegurar un crecimiento profesional al trabajador dentro de la organización.

Planes de bienestar: Donde el trabajador pueda disfrutar de celebraciones de días especiales como el cumpleaños, día de la familia, día de los niños, fin de año, y cualquier otra celebración que puedan generar motivación e integración.

Planes de incentivos: Como salario emocional, reconocimientos por su labor, ascensos.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Metodología

Tipo de investigación

Diseño

El tipo de investigación establecido para el desarrollo del siguiente trabajo es cualitativo y explicativo puesto que mediante unos conceptos y el resultado de la aplicación de un instrumento se encarga de buscar el porqué de los hechos que generan la rotación de personal en las medianas empresas en Bogotá.

La investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimientos. (Arias, 2012, pág. 26).

Por otro lado, la investigación es de tipo documental puesto que se basa en hechos ya establecidos y documentos plasmados por otros autores, por lo cual está sujeta a fuentes de tipo secundario, ya que se soporta en material digital que registra y conserva una información, suministrada por otros autores e investigadores (Arias, 2012, pág. 27), para indagar acerca de la problemática, referente a la rotación de personal que se presenta en las medianas empresas en Colombia y dar respuesta a esta.

La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas. Como en toda investigación, el propósito de este diseño es el aporte de nuevos conocimientos. (Arias,

ROTACIÓN DE PERSONAL

2012, pág. 27). Con este tipo de investigación también se desarrolla un estudio de medición de variables independientes a partir de datos secundarios, puesto que a partir del análisis de este tipo de datos se pueden elaborar importantes conclusiones relacionadas con el comportamiento o estado actual de la variable demográficas, sociales o económicas.

Por otro lado, el diseño de la investigación también corresponde a una investigación de Campo puesto que consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. De allí su carácter de investigación no experimental (Arias, 2012, pág. 31). Como anteriormente se mencionó, esta investigación utiliza datos secundarios los cuales provienen de fuentes bibliográficas, para crear el marco teórico, no obstante, la utilización de los datos primarios obtenidos por el diseño de campo, son los esenciales para lograr el objetivo y solución para el problema de investigación planteado. Como se cita en (Arias, 2012), Sabino (2002), incluye en los diseños de campo, los siguientes: encuestas, panel, estudios de caso, ex post facto, además de incluir censos como un diseño de campo de diferentes encuestas por muestreo.

En esta investigación se utiliza como instrumento de obtención de información la encuesta, la cual puede tener un carácter por muestreo o simplemente una encuesta con una estrategia (oral o escrita) cuyo propósito es obtener información, acerca de un grupo o muestra de individuos, en relación con la opinión de éstos sobre un tema específico. Hay que tener en cuenta que la información obtenida solo será válida para cierto periodo de tiempo, el cual corresponde al periodo en el cual fue recolectada, debido a que, tanto las características como las opiniones, pueden variar con el tiempo. Por lo anterior la encuesta recibe una denominación de

ROTACIÓN DE PERSONAL

diseño transversal o diseño tradicional. Por último, según la extensa bibliografía, la encuesta ha sido definida de diversas maneras: como un método, como un diseño, o simplemente como una técnica. Por lo tanto, a los fines de no confundir, la encuesta es considerada una técnica propia del diseño de investigación de campo (Arias, 2012, pág. 31).

Fases de la investigación

Fase 1 Estudio De Línea Base

Búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de los datos a través de las diferentes fuentes bibliográficas, audiovisuales, artículos y bases de datos de otros investigadores, los cuales han indagado sobre la rotación de personal en las medianas empresas de Bogotá y las causas que hacen que esta se presente.

Fase 2 Elaboración de la encuesta

Se realizará la respectiva encuesta o modificación de la encuesta ya existente en la empresa, la cual tendrá como fin conocer que motiva a los trabajadores a desertar de la empresa Comerbas SAS.

Fase 3 Aplicación de la encuesta a los colaboradores salientes

Se aplicará la encuesta a los trabajadores salientes de la empresa, ya sea por motivo de renuncia voluntaria o decisión de la empresa Comerbas S.A.S; es importante señalar, que este instrumento se aplicara de manera que la persona que la realice, tenga la mayor confiabilidad posible, para que las respuestas sean dadas con la mayor honestidad posible, para que la investigación, no se vea manipulada, ni inducida hacia un resultado en particular.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Fase 4 Análisis de datos

Se realizará el análisis de los datos partir de los resultados arrojados por la nueva encuesta y la antigua, ya practicada por la empresa y teniendo en cuenta la base de datos de resultados que esta tiene con respecto a estos con tres años de vigencia, haciendo una comparación de ambas, para determinar cuáles son las causas más frecuentes por las que rotan las personas de la empresa Comerbas S.A.S. y como estas varían a través del tiempo.

Fase 5 Diseño De La Propuesta De Mejoramiento De La Gestión

A partir de las causas obtenidas al aplicar la encuesta y comparando con los resultados de la antigua y los datos arrojados por esta en los últimos tres años y habiendo realizado el debido análisis de estos resultados, se generará las propuestas de mejoramiento con el fin de brindar herramientas que ayuden a la implementación de estrategias que disminuyan el fenómeno de rotación de personal que se presenta en la empresa Comerbas S.A.S. y que ayude a fidelizar a los trabajadores de esta.

Participantes

La Muestra

La muestra está dirigida a las personas que han realizado un retiro voluntario o por decisión de la empresa Comerbas S.A.S. en los últimos tres años.

Se realizará una encuesta donde se permita evidenciar los motivos por los cuales el colaborador decide terminar la relación contractual con la empresa Comerbas SAS.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Estrategia Para La Recolección de Información

Se propone realizar un proceso de indagación a los trabajadores que se retiraron voluntariamente o por retiro de la empresa Comerbas S.A.S. por otro lado, se busca realizar un análisis de la base de datos de respuestas obtenidas por la empresa, en la aplicación de la encuesta que ellos poseen y que han aplicado a los trabajadores que desertan de la organización en los últimos tres años, para poder realizar un comparativo, con la encuesta modificada y que se aplicará a los trabajadores que rotan en el último año, comparando las respuestas anteriores con las nuevas y realizando un comparativo de cuales son las causas que prevalecen en el tiempo, por lo cual serán las base a las cuales se les deberá realizar el plan de mejoramiento, dirigidas a estas, ya que son las que permanecen en el tiempo.

Seguido de la identificación de la técnica, se realizará la respectiva aplicación de la nueva encuesta, la cual conducirá a la información necesaria sobre rotación de personal en la empresa mediana Comerbas SAS como se refirió en el párrafo anterior, para depositarla en un medio material (bases de datos), de manera que los datos puedan ser recuperados, analizados e interpretados posteriormente.

Técnicas De Recolección De La Información

Según Fideas Arias, se entenderá por técnica de investigación, el procedimiento o forma particular de obtener datos o información (Arias, 2012, págs. 67- 68), como también un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se puede utilizar para obtener, registrar o almacenar información.

Diseño de investigación documental	Técnicas	Instrumentos
------------------------------------	----------	--------------

ROTACIÓN DE PERSONAL

	Análisis documental	<ul style="list-style-type: none"> • Fichas • Computadora y sus unidades de almacenamiento 	
	Análisis de contenido	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de registro y clasificación de las categorías 	
Diseño de Investigación de Campo	Observación	Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de cotejo • Escala de estimación
		No Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Diario de campo • Cámaras: fotográficas y de video
	Encuesta	Oral	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de encuesta (tarjeta) • Grabador • Cámara de video
		Escrita	<ul style="list-style-type: none"> • Cuestionario
	Entrevista	Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Guía de entrevista • Grabador/ Cámara de video
		No Estructurada	<ul style="list-style-type: none"> • Libreta de notas • Grabador/ Cámara de video

Esta investigación, de acuerdo a su diseño explicativo-documental, presenta una combinación entre las técnicas de análisis documental y análisis de contenido, ya que parte de instrumentos como, una bibliografía y unas bases de datos, planteada sobre diferentes autores que proponen el concepto de rotación de personal, entre otros conceptos que nos ayudan a llegar

ROTACIÓN DE PERSONAL

a la causa de esta, e investigadores (fuentes secundarias) que tratan de darle otro enfoque a el tema y sus actores, para darle cuerpo al contenido de la investigación. Por otro lado, también tenemos un diseño de investigación de campo, por lo cual se utilizará como instrumento de investigación la encuesta de manera escrita, es decir como cuestionario, con el fin de recolectar datos los cuales serán utilizados para registrar y almacenar información, acerca del fenómeno de rotación de personal, que se presenta en la empresa Comerbas S.A.S.

La encuesta se define como la técnica que pretende obtener información que suministra un grupo o muestra de sujetos acerca de si mismo, o en relación con un tema en particular (Arias, 2012, pág. 72) son empleadas especialmente en áreas específicas como la investigación de mercados, estudios del consumidor, encuestas electorales y estudios de opinión en general. Los resultados arrojados son utilizados para la toma de decisiones y el diseño de campañas de diversos indoles.

La técnica de la encuesta escrita o cuestionario es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas. Se le denomina cuestionario autoadministrado porque debe ser llenado por el encuestado, sin intervención del encuestador (Arias, 2012, pág. 74).

Por lo anterior, la técnica a utilizar es un cuestionario mixto, ya que la encuesta a aplicar contiene preguntas de carácter abierto y cerrado. Cabe resaltar, que antes de aplicar la encuesta al grupo designado de personas a realizarla, se aplicará la prueba piloto a un grupo pequeño de personas con características similares a las escogidas, que no hagan parte de la muestra con el fin

ROTACIÓN DE PERSONAL

Presupuesto

Ítem	Cantidad	Tiempo de utilización	Valor \$
Personal	4	40 semanas	\$ 0
Equipos			<u>\$ 730.000</u>
Computador (depreciación equipo)	4	40 semanas	\$ 100.000
internet	4	40 semanas	\$ 70.000
impresión	1	40 semanas	\$ 50.000
Viajes (Trasportes)			<u>\$ 200.000</u>
Universidad	1	20 semanas	\$ 50.000
Biblioteca	1	20 semanas	\$ 50.000
Casas Integrantes	4	10 semanas	\$ 25.000
Materiales			<u>\$ 80.000</u>
Libros	indefinido (10)	40 semanas	\$ 0
Bases de Datos	indefinido	40 semanas	\$ 0
Fotocopias	indefinido	40semanas	\$ 80.000
Servicio Técnico			<u>\$ 90.000</u>
Transcripción final del trabajo	1	3 semanas	\$ 45.000
Empastado de tesis	1	1dia	\$ 45.000
Total del Proyecto			<u>\$ 1.100.000</u>

Anexos

Encuesta



ENCUESTA DE RETIRO

Para Comerbas SAS es importante contar con tu opinión y experiencia durante el tiempo laborado en nuestra empresa. Te invitamos a realizar esta encuesta que contribuirá al mejoramiento y desarrollo organizacional. La información aquí suministrada es de uso confidencial de la Dirección de Talento Humano.

1. Nombres y apellidos: _____
2. Número de identificación: _____
3. Ciudad en la que laboró _____
4. Fecha de retiro: _____
5. Motivo de retiro: Renuncia Voluntaria Decisión de la empresa

****Si su respuesta fue renuncia voluntaria complete en la vitana al lado completo en la vitana 21****

a) Ello es un solo motivo de renuncia y es específico:

- ✓ Mejor oferta laboral: Mejor Salario Oportunidad de ascenso
 Mejores beneficios Cargo relacionado con profesión

¿Quieres compartir el nombre de la empresa/beneficios ofrecidos?

✓ Situación familiar: Enfermedad propia y/o familiar No tiene quién cuide de su hijo (s) Otro,

Cuñ@ _____

- ✓ Dificultades con su jefe inmediato: Poco acompañamiento Poco Motivación con el equipo de trabajo Incompatibilidad con el jefe
 Otro,

Cuñ@ _____

- ✓ Inflexibilidad de horarios: Incompatibilidad con horario de estudio Horarios extensos Políticas de horarios Otro,

Cuñ@ _____

- ✓ Continuidad de estudios: Inicio de prácticas Dedicación tiempo completo al estudio Estudios en el exterior Otro,

Cuñ@ _____

ROTACIÓN DE PERSONAL



✓ Incumplimiento de las condiciones ofertadas en el proceso de selección y capacitación: ¿Quieres compartir las inconformidades?

✓ Impuntualidad e inconvenientes con el pago de la nómina: ¿Quieres compartir las inconformidades?

✓ Ambiente laboral: ___ No se ajustó al cargo ___ Funciones y responsabilidades no definidas ___ Mala relación con compañeros ___ Otro,

Cuál:

✓ Otros proyectos: ___ Empeñamiento de propia empresa ___ Busca nuevas oportunidades ___ Otro

b) Retiro por decisión de la empresa:

- Terminación por obra o labor.
- Terminación bilateral de contrato.
- Período de prueba.
- Terminación de contrato con justa causa.
- Terminación de contrato sin justa causa.
- Pensión.

** En las siguientes preguntas marca con una X y justifique las respuestas. Responde/Marca **

1. Capacitación al cargo ¿Cómo califica la inducción/capacitación que recibió para el desarrollo de sus funciones?

- Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

2. ¿Cómo considera el apoyo recibido de su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones?

- Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

3. Acondicionamiento del puesto de trabajo ¿Cómo considera el nivel de recursos en la organización (Equipos, Ventilación, Infraestructura,)?

- Excelente Buena Regular Mala



¿Por qué?

4. Conclusión general La experiencia de haber trabajado con Comerbas SAS, fue:

- Excelente Buena Regular Mala

¿Por qué?

5. Si tuviera la oportunidad de cambiar aspectos de su experiencia en la compañía, ¿qué cambiarías?

Marca con una X:

Jefe inmediato ___ Salario ___ Horarios ___ Distribución del trabajo ___
Funciones a nivel general ___ Metas y logros ___

6. Deseas compartir observaciones/recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la empresa:

ROTACIÓN DE PERSONAL

Propuesta de Investigación

Mediante Instrumentos de investigación y la participación de diferentes teóricos a través del tiempo sobre el tema de rotación de personal, se logra una aproximación, a las diferentes causas de rotación de personal que se presentan en una empresa en la ciudad de Bogotá (Comerbas S.A.S.), con el fin de generar una propuesta de cómo se pueden investigar estas causas, la cual es el cuestionario o encuesta; esta con el fin de poder identificar, estos factores, tanto internos, como externos que se presentan en la organización, con el fin de conocerlos y poder corregirlas. Por otro lado, para saber si las teorías propuesta en las diferentes épocas que se han vivido en el mundo, coinciden con las actuales y como estas alimentan este tipo de investigación y dan respuesta a problemas, que son muy frecuentes hoy en día, en todas las organizaciones, no solo del país, si no del mundo. Por lo anterior, la propuesta de investigación, para realizar un estudio mas profundo, sobre las causas de rotación de personal en la empresa Comerbas S.A.S. es una encuesta, la cual contiene las siguientes preguntas:

Elija uno o varios motivos por los cuales renuncio a la empresa, en el caso de que el motivo no aparezca dentro los manifestados, especifique cual es:

Mejor oferta laboral: ___ Mejor Salario___ Oportunidad de ascenso___ Mejores beneficios___
Cargo relacionado con profesión___.

Otros: _____

¿Quieres compartir los beneficios ofrecidos que motiven su retiro?

Situación familiar: ___ Enfermedad propia y/o familiar___ No tiene quién cuide de su hijo (a)

ROTACIÓN DE PERSONAL

Otros: _____

—

Dificultades con su jefe inmediato: ___ Poco acompañamiento___ Poca Motivación con el equipo de trabajo___ Incompatibilidad con el jefe___ Otros:

Inflexibilidad de horarios: ___ Incompatibilidad con horario de estudio___ Horarios extensos___

Políticas de horarios___

Otros: _____

Continuidad de estudios: ___ Inicio de prácticas___ Dedicación tiempo completo al estudio___

Estudios en el exterior___

Otros: _____

Incumplimiento de las condiciones ofertadas en el proceso de selección y capacitación: ¿Quieres compartir las inconformidades?

Impuntualidad e inconvenientes con el pago de la nómina: ¿Quieres compartir las inconformidades?

Ambiente laboral: ___ No se ajustó al cargo___ Funciones y responsabilidades no definidas___

Mala relación con compañeros___

Otros: _____

ROTACIÓN DE PERSONAL

Otros proyectos___ Emprendimiento de propia empresa ___ Busca nuevas oportunidades___

Otros:_____

Retiro por decisión de la empresa:

Terminación por obra o labor_____

Terminación bilateral de contrato_____

Período de prueba_____

Terminación de contrato con justa causa_____

Terminación de contrato sin justa causa_____

Pensión_____

En las siguientes preguntas marque con una X y justifique las respuestas Regular o Mala

Capacitación al cargo ¿Cómo califica la inducción/capacitación que recibió para el desarrollo de sus funciones?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

¿Porqué? _____

¿Cómo considera el apoyo recibido de su jefe inmediato para el desarrollo de sus funciones?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

¿Por qué? _____

Acondicionamiento del puesto de trabajo ¿Cómo considera el nivel de recursos en la organización (Equipos, Ventilación, Infraestructura,)?

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

¿Por qué? _____

ROTACIÓN DE PERSONAL

Conclusión general la experiencia de haber trabajado con Comerbas SAS, fue:

Excelente _____ Buena _____ Regular _____ Mala _____

¿Por qué? _____

Si tuviera la oportunidad de cambiar aspectos de su experiencia en la compañía, ¿qué cambiarías?

Marca con una X:

Jefe inmediato _____ Salario _____ Horarios _____ Distribución del trabajo _____ Funciones a nivel general _____ Metas y logros _____

Deseas compartir observaciones/recomendaciones que contribuyan al mejoramiento de la empresa: _____

Conclusiones

Con esta investigación se puede concluir que la rotación de personal es un fenómeno de la organización, que se genera por factores externos e internos de la empresa de acuerdo a los diferentes teóricos que hacen estudios en el tema, pero tomando una empresa mediana real de la ciudad de Bogotá y observando las bases de datos de estudios que estas realizan con respecto al tema, es posible evidenciar y aproximar el grado de razón que tienen los diferentes autores, en sus bibliografías y siguiendo esta línea de ideas, que estrategias estos proponen para lograr que este fenómeno que es considerada por las empresas de diferentes sectores un problema, pueda disminuir su índice, especialmente en la empresa COMERBAS S.A.S, la cual es el objeto de estudio de la investigación. Por lo anterior, es importante tener en cuenta las teorías planteadas

ROTACIÓN DE PERSONAL

por los diferentes investigadores, ya que estas alimentan el objeto de estudio y dan explicación a diferentes fenómenos y a las posibles causas que hacen que estos se generen, teniendo así, un previo conocimiento de estos, sin aplicar la herramienta, que arrojará los diferentes resultados acerca de que hace que se genere esta problemática, en la empresa objeto de estudio.

Cabe resaltar, que esta investigación es un estudio base, puesto que debido a la situación de pandemia, que se presenta actualmente en el mundo, no es posible profundizar y ampliar el estudio del tema, puesto que nos vemos limitados, a la hora de aplicar los instrumentos de recolección de información; es por eso que esta investigación, es una propuesta en papel de cómo a futuro realizar un estudio de investigación sobre el problema de rotación de personal en la empresa Comerbas S.A.S. y a partir de este estudio y de las diferentes respuestas proporcionadas por extrabajadores de esta empresa mediante unas encuesta, se puede realizar una propuesta de mejoramiento de esta problemática que aqueja a muchas empresas de diferentes sectores en la actualidad.

Referencias

- Acevedo, G., & Rojas, N. (2006). Competencia Laboral: ¿Qué es la Competencia Laboral? Una vision desde el Trabajo Social. *Cuaderno de Trabajo Social*, 31 - 36.
- Álvarez, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail. Los indicadores clave de los comercios*.
Barcelona: Profit Editorial.
- Arias, F. G. (2012). *El Proyecto de Investigación, Introducción a la Metodología Científica* .
Caracas, Republica Bolivariana de Venezuela: Epistemas, C.A.
- Calderón, G., Murillo, S., & Torres, K. (2003). Cultura Organizacional y Bienestar Laboral.
Cuadernos de Administración , 109 - 137.
- Carrillo, J., & Santibañes, J. (2001). *Rotación De Personal En Las Maquiladoras 2da Edición* .
México D.C.: el colegio de la frontera norte.
- Castillo Aponte, J. (1993). *Administracion de personal un enfoque hacia la calidad*. Bogotá,
Colombia: ECOE Ediciones 2da Edición.
- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones* . México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Innovaciones de la Administración Tendencias y Estrategias Los Nuevos Paradigmas*. Mexico D.F.: MC Graw Hill.

ROTACIÓN DE PERSONAL

Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. Mexico D.F.: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La Dinamica del Éxito en las Organizaciones*. México : McGraw Hill.

Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1998). *El capital intelectual*. Bogotá, Colombia: grupo editorial norma.

Hernandez, Y., Hernandez , G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales. *Revistas Científicas Complutenses*, 837- 863.

Lévy-Leboyer, C. (2000). *Feedback de 360°*. Barcelona, España: Gestión 2000 S.A.

Lewin, B. (1951). *El Clima De Trabajo En Las Organizaciones, Definición, Diagnostico y consecuencias, trilla*. Mexico: Reimp.2004.

Maccoby, M. (1989). *Porque y Para Que Trabajar "su descripción de las nuevas tareas del cambiante ambiente laboral será una ayuda invaluable para gerente de todos los niveles" Tom Peters*. Barcelona, España: Ediciones Juan Granica S.A.

Maslow. (s.f.). *Jerarquía de las necesidades*.

Méndez, D. (2019). La Cultura Organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento y Gestión*, 11- 47.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *Commitment in the workplace: theory, research and application*. London, United Kingdom: Sage Publication, inc and Ltd.

ROTACIÓN DE PERSONAL

- Palafox, A. G. (1995). *La satisfaccion en el trabajo y la productividad del factor humano*.
Administrare Hoy.
- Ponce, A. R. (1966). *Administración de empresas*. Mexico: Limusa Wiley.
- Porter, L. (1982). *Employee- organizatin Link-age: The Psychology of commitment*. New York:
Academic Press.
- Puchol, L. (2016). *El Libro de las Actividades Directivas 4ta Edición*. Madrid, España:
Ediciones Díaz de Santos.
- Reyes. (2005). Administracion de personal. En *Administracion de personal* (pág. 163).
- Reyes. (2005). Reyes.
- Robbinson, P. S., & Judge, A. T. (2009). *Comportamiento Organizacional*. México : Pearson
Prentice Hall.
- Sarmiento, S. R. (18 de Abril de 2018). *El Colombiano*. Obtenido de El Colombiano:
<https://www.elcolombiano.com/negocios/empresas/asi-es-el-mercado-laboral-en-colombia-segun-hays-AF8564507>
- Valencia, J. R. (2010). *Administracion de pequeñas y medianas empresas*. Mexico : Cengage
Learning .