

**Factores que influyen en la rotación de personal en la empresa INPARME SAS durante el  
año 2021**

Andrea Paola Granados Laguna

Cristian Andrés Santa Cuéllar

José Yovanny Cañón Vargas

Lady Sofía Nieto Moreno

Universitaria Agustiniana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2022

**Factores que influyen en la rotación de personal en la empresa INPARME SAS durante el  
año 2021**

Investigadores

Andrea Paola Granados Laguna

Cristian Andrés Santa Cuéllar

José Yovanny Cañón Vargas

Lady Sofía Nieto Moreno

Director

Nidia Parra León

Trabajo de grado para optar al título de  
Especialista en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniiana

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Programa de Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2022

## **Resumen**

En el presente documento se explica mediante un estudio investigativo la rotación de personal en la empresa Inparme SAS durante el año 2021, en las que se reflejan diferentes elementos que se consideran importantes y que afectan directa o indirectamente en la notable desvinculación de la fuerza laboral en la organización. Ha sido creciente esta tasa de rotación, lo que genera inestabilidad para la empresa, así como evidentes costos generados por el remplazo en los diferentes cargos abandonados; Sin embargo, así como ha aumentado este factor, también se han diversificado los diferentes medios por los cuales se busca estabilizar la motivación del trabajador para continuar con su vinculación, tales como el salario variable, mejores condiciones de trabajo y plan de capacitación y bienestar. Para entender claramente este aspecto, es necesario conocer el origen, su desarrollo y aplicación en el fondo de la empresa. Para tal fin se diseñó e implementó una encuesta dirigida tanto a personal activo como a personal retirado, con la cual mediante el análisis de los resultados se pudo evidenciar los factores más relevantes por los cuales las personas dejan de trabajar en Inparme SAS y de la misma manera las razones por las cuales permanecen en la empresa. Finalmente, es necesario recalcar la importancia del recurso humano en la compañía, aspecto que permite a esta investigación presentar una alternativa como solución a situaciones negativas en productividad y riesgos empresariales.

*Palabras Clave:* índice de Rotación de personal, retención de personal, factores de rotación de personal, capacitación, beneficios.

## **Abstract**

This document is a research study on the turnover of staff at Inparme SAS during the year 2021, which reflects different elements that are considered important and that directly or indirectly affect the significant work separation in the organizing. This rate of turnover has been increasing, which generates instability for the company, as well as obvious costs generated by the replacement in the different posts abandoned; However, just as this factor has increased, The various means by which the motivation of the worker to continue working has been stabilized, such as variable wages, better working conditions and training and welfare plans, have also been diversified. To understand this aspect, it is necessary to know the origin, its development and application in the background of the company. To this aim, a survey was designed and implemented targeting both active and retired personnel, by analyzing the results, it was possible to show the most relevant factors why people stop working at Inparme SAS and the reasons why they remain in the company. Finally, it is necessary to emphasize the importance of human resources in the company, an aspect that allows this research to present an alternative as a solution to negative situations in productivity and business risks.

*Key words:* Staff turnover rate, staff retention, staff turnover factors, training, benefits.

## Tabla de contenidos

Resumen .....	3
Abstract .....	4
Lista de Gráficos .....	7
Lista de Anexos .....	9
Perfil de los investigadores .....	10
Formulación del problema .....	12
Justificación.....	16
Objetivos .....	18
General.....	18
Específicos .....	18
Marco referencial .....	19
Modelos de rotación de personal .....	20
Tipos de rotación de personal .....	21
Gestión del Talento Humano .....	22
Ventajas de la rotación de personal .....	23
Desventajas de la rotación de personal .....	24
Costos de rotación.....	25
Metodología .....	27
Tipo y Líneas de Investigación.....	27
Enfoque.....	27
Tipo de estudio.....	27
Método.....	27
Diseño de investigación.....	27
Población y muestra.....	28
Población.....	28

Muestra.....	28
Criterio de Inclusión y Exclusión.....	29
Inclusión.....	29
Exclusión.....	29
Técnicas y fuentes de recolección de la información.....	29
Desarrollo.....	30
Análisis de resultados y discusión.....	34
Conclusiones.....	53
Recomendaciones.....	55
Referencias.....	56
Anexos.....	58

## Lista de figuras

<b>Figura 1.</b> Costos primarios y secundarios de la rotación. Chiavenato (2008).....	25
<b>Figura 2.</b> Porcentaje por género de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022). ....	34
<b>Figura 3.</b> Porcentaje de nivel educativo de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022) .....	35
<b>Figura 4.</b> Porcentaje de tiempo laborado de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022). .....	36
<b>Figura 5.</b> Niveles de satisfacción por categoría de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022). .....	37
<b>Figura 6.</b> Niveles de satisfacción de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022). ..	38
<b>Figura 7.</b> Porcentaje de excolaboradores que accedieron o no a beneficios. Autoría propia (2022). .....	40
<b>Figura 8.</b> Porcentaje de extrabajadores que recibieron capacitación. Autoría propia (2022). .....	41
<b>Figura 9.</b> Porcentaje de motivación según relación con compañeros. Autoría propia (2022). ....	41
<b>Figura 10.</b> Porcentaje de reconocimiento a extrabajadores por la labor desempeñada. Autoría propia (2022). .....	42
<b>Figura 11.</b> Porcentaje de satisfacción de excolaboradores con el trabajo realizado. Autoría propia (2022). .....	42
<b>Figura 12.</b> Porcentaje de excolaboradores que recibieron incentivos por logros y metas alcanzados en la empresa. Autoría propia (2022). .....	43
<b>Figura 13.</b> Porcentaje de percepción de excolaboradores a obtener desarrollo económico y personal en INPARME SAS. Autoría propia (2022). .....	43
<b>Figura 14.</b> Aspectos a fortalecer en INPARME SAS según ex-colaboradores. Autoría propia (2022). .....	44
<b>Figura 15.</b> Aspectos positivos identificados por ex-colaboradores en INPARME SAS. Autoría propia (2022). .....	45
<b>Figura 16.</b> Tiempo de antigüedad en la empresa INPARME SAS. Autoría propia (2022). .....	46
<b>Figura 17.</b> Porcentaje de colaboradores que cambiarían de empresa o no bajo las mismas condiciones de INPARME SAS. Autoría propia (2022).....	47
<b>Figura 18.</b> Porcentaje de motivación para seguir vinculado a INPARME SAS. Autoría propia (2022). .....	48

**Figura 19.** Porcentaje de satisfacción con el clima laboral de INPARME SAS. Autoría propia (2022). .....48

**Figura 20.** Porcentaje de conformidad con el salario actual en INPARME SAS. Autoría propia (2022). .....49

**Figura 21.** Porcentaje de percepción de la satisfacción con el salario recibido para cubrir necesidades. Autoría propia (2022).....50

**Figura 22.** Porcentaje de satisfacción frente a las prestaciones sociales recibidas en INPARME SAS. Autoría propia (2022). .....51

**Figura 23.** Porcentaje de colaboradores con sugerencias para la empresa. Autoría propia (2022). .....51



## **Lista de Anexos**

<b>Anexo A.</b> Encuesta de colaboradores vinculados. Autoría propia (2022).....	58
<b>Anexo B.</b> Encuesta colaboradores desvinculados. Autoría propia (2022).....	60

### **Perfil de los investigadores**

Andrea Paola Granados Laguna; Profesional en Administración de Empresas, egresada en el año 2018 de la Fundación Universitaria San Martín, diplomados en Liderazgo Organizacional, Habilidades para la Gerencia y Alta Gerencia. Con 15 años de experiencia en servicio al cliente, ventas y toda la parte comercial. Se desempeñó en empresas de consumo masivo y ocupando cargos desde impulso, mercadeo, ventas tienda a tienda (TAT), jefe de sala y actualmente como Líder en Lili Pink en la ciudad de Ipiales Nariño.

Cristian Andrés Santa Cuéllar; Psicólogo de profesión, egresado de la Universidad Surcolombiana de Neiva-Huila acreditada de alta calidad, graduado de pregrado con modalidad de Semilleros de Investigación mediante artículo de investigación. Profesional desde el año 2018, Diplomado en Gerencia y Supervisión de Seguridad y Salud en el Trabajo, ha desempeñado su profesión como psicólogo en la E.S.E Miguel Barreto López del municipio de Tello-Huila donde realizó actividades del Plan de Intervenciones Colectivas P.I.C, en la actualidad se desempeña como director de un Centro Vida Día del municipio de Neiva-Huila donde tiene a su cargo la coordinación del área administrativa y operativa.

José Yovanny Cañón Vargas; Profesional en administración de empresas, egresado en el año 2012 de la Universidad Politécnico Grancolombiano, con un diplomado en Creatividad Empresarial; y una trayectoria de 25 años en el sector administrativo y financiero de diferentes entidades tanto de carácter público, privado y de economía mixta; laborando en el área de gestión humana y más específicamente en el proceso de nómina, compensación y bienestar laboral. Actualmente se desempeña como profesional de nómina en la empresa CAPITAL SALUD EPS-S. Con domicilio en la ciudad de Bogotá D.C. con competencias tales como Trabajo en equipo, resolución de problemas e innovación.

Lady Sofía Nieto Moreno; profesional en Psicología, egresada en el año 2012 de la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, diplomado en Nómina y Prestaciones sociales y Diplomado en Diseño e Innovación Social. Con 9 años de trayectoria profesional en el campo social, educativo y organizacional. Diseñando e implementando programas para primera infancia, adulto mayor, habitantes de calle y consumidores de sustancias psicoactivas, además de jóvenes en proceso de resocialización. Docente catedrático y Psicóloga de bienestar en el Instituto Politécnico Agroindustrial y en el Instituto INEC de Casanare. En el campo organizacional se desempeñó

durante tres años como analista de selección y desarrollo en la multinacional Manuelita; actualmente ocupa el cargo de coordinadora de desarrollo humano en la empresa INPARME SAS.

## **Formulación del problema**

La rotación de personal es una realidad que afecta hoy en día a muchas empresas, sin importar su tamaño: pequeña, mediana o gran empresa; ni su fin u objetivo. Según (Staw B. M. 1980, como se citó en Caldera González, D. C., Arredondo Hidalgo, M. G. y Zárate Negrete, L. E. (2019) “en la actualidad, la rotación de personal es un tema de gran relevancia, ya que se considera un indicador de efectividad organizacional”. Prácticamente en todos los sectores económicos se presenta esta problemática, afectando directamente los objetivos de las compañías lo cual genera sobre costos en su productividad.

Las organizaciones en la actualidad deben adaptarse constantemente a la expectativa del consumidor, pero también de su talento humano, tener en cuenta su participación como elemento indispensable en su ejercicio económico y crear así mismo estrategias que permitan retener al personal más idóneo para el cumplimiento de sus objetivos. La retención es un factor que requiere crear modelos de retribución equitativa, implementación de estrategias de crecimiento personal y laboral o de lo contrario seguirá siendo un costo continuo para la organización y una fuga del conocimiento adquirido. Para Chiavenato (2011), “Las empresas inteligentes no están dispuestas a perder el capital humano en una era en la que éste es crucial para sus negocios” (p. 124).

La rotación de personal en el mundo: Como lo manifestamos en el texto anterior, esta problemática de rotación de personal, afecta a todo el mundo, por ende podemos decir que es un problema que se ha globalizado y algo que es importante resaltar es que va en aumento; a diferencias de nuestros abuelos y padres cuyo pensamiento y cultura estaba basado en la idea de estar toda una vida en una empresa que les brindara una estabilidad y una remuneración que estuviera dentro de sus expectativas, para las nuevas generaciones no es así, ya que se encuentran en una búsqueda constante de cambio, de cumplir con objetivos personales, más que con los objetivos que le trace una empresa u organización, los actuales empleados no se visualizan sentados por años en el mismo puesto de trabajo, de rol o de funciones laborales, todo lo contrario, aun cuando están en un puesto de trabajo muchas veces están aplicando a vacantes que encuentran en las diferentes páginas o aplicaciones.

De acuerdo a un informe de los años 2005, 2013 y 2018 (antes de Pandemia) de la Organización Internacional del Trabajo, el índice de rotación de personal a nivel mundial se encontraba para el año 2005 en un 13%, para el año 2013 en un 23% y para el año 2018 en un 29%, las principales causas de la rotación de personal informan que son:

- La ejecución incorrecta del proceso de reclutamiento y de selección de personal.
- En las empresas no hay estrategias que permitan al nuevo colaborador integrarse con su entorno, con el medio y ambiente organizacional, con su nuevo puesto de trabajo y el ambiente en su puesto de trabajo.
  - La poca afinidad que puede haber del nuevo colaborador con la cultura corporativa de la organización.
  - La remuneración que percibe el trabajador
  - Las expectativas que tienen ahora los colaboradores con relación a ascensos, promociones y aumentos salariales.
  - Las ofertas que pueden recibir de la competencia de la organización.
  - La accesibilidad geográfica al lugar donde se encuentra ubicada la empresa, en especial porque con el crecimiento de las ciudades y de la población en las mismas, cada vez las distancias entre el lugar de trabajo de un empleado y su lugar de vivienda son más distantes y esto afecta directamente la calidad de vida de las personas. Recordemos que las nuevas generaciones están más preocupadas por suplir sus necesidades personales y cumplir con sus objetivos, que con los de una organización, por ende, si su calidad de vida se ve afectada por el trabajo, estarán en ese puesto de trabajo mientras que le sale otra oportunidad laboral que se ajuste más a ese mejoramiento de su calidad de vida.
- El ambiente laboral: Para todos es conocido que la etapa de adaptación de un nuevo colaborador a su puesto de trabajo no es fácil y menos cuando se percibe un ambiente hostil, donde no hay trabajo en equipo, chismes, competencias desleales que contaminan dicho ambiente. De hecho, hay personas que prefieren salir de un lugar de trabajo y buscar otra oportunidad laboral que “Aguantarse” el ambiente que se vive en determinada empresa.

INPARME SAS es una empresa agrícola dedicada a la siembra de palma de aceite y posterior comercialización de aceite crudo de palma, está ubicada en zona rural del Municipio de Cabuyaro en el Departamento del Meta, más exactamente en el kilómetro 31 vía Paratebueno-Cabuyaro sector Los Guamos, cuenta con una extensión de cultivo de 2.000 hectáreas repartidas en 5 fincas: La carolina, La Misión, La Cucurita, Macapay y Don Julián. Su cultivo está consolidado desde el año de 1987 y a la fecha cuenta con alrededor de 200 trabajadores activos, de los cuales el 10% es administrativo y el 90% es operativo, estos últimos realizan todas las labores de campo divididos en tres áreas específicas: agronómico, sanidad vegetal y servicios generales.

En el año 2021 el porcentaje del índice de rotación subió 2 puntos en relación al año inmediatamente anterior, quiere decir pasó del 5% al 7% promedio anual. Presentando algunos meses valores más elevados como en febrero con 9% y marzo con un 11% de rotación de personal. Esto impacta negativamente en el negocio y también en la producción, ya que no es fácil reemplazar inmediatamente al personal que se retira teniendo en cuenta que es mano de obra no calificada, que son labores pesadas que implica estar dispuestos a condiciones climáticas adversas y además las largas caminatas que diariamente deben hacer, esto sin contar que hay palmas de más de 10 metros de altura lo cual dificulta las labores.

Al no contar con todo el personal necesario en las diferentes áreas, los ciclos de cosecha se alargan y por tanto se pierde fruto, lo cual representa pérdidas directas en la compañía. La pérdida del tiempo y otros recursos causada por la rotación puede llegar a niveles graves para la empresa, los costos asociados con el proceso de reemplazar a un trabajador de un cargo básico (sumando proceso reclutamiento y selección, el valor de la contratación, capacitación, costos de oportunidad y tiempo de inactividad por la vacante), le pueden significar a la empresa un gran sobre costo. Los gastos generados por la rotación incluso se pueden cuantificar desde antes de la salida formal del trabajador ya que su productividad, compromiso y resultados se ven reducidos.

Si bien es cierto que no hay un índice de rotación ideal, es importante encontrar un punto de equilibrio porque INPARME SAS se ve afectada en todas las áreas y esto afecta los objetivos organizacionales. Se cuentan con políticas de bienestar tratando de retener a los colaboradores que ingresan y a los vinculados actualmente sin obtener mayor éxito.

Un índice de rotación de personal equivalente a cero no se presenta en la práctica ni es deseable, pues denotaría un estado de rigidez y anquilosamiento total de la organización. Por otro lado, un índice de rotación de personal muy elevado tampoco es deseable, pues reflejaría un estado de fluidez y entropía en la organización en el que no lograría retener ni aprovechar adecuadamente a sus recursos humanos. Según Chiavenato (2011):

El índice de rotación ideal es el que permita a la organización retener a su personal de buena calidad y sustituir a quienes presenten alteraciones de desempeño difíciles de corregir dentro de un programa accesible y económico. Así, cada organización tendrá su rotación ideal que le permitirá un aprovechamiento máximo de la calidad de sus recursos sin afectar la cantidad de los disponibles. (p. 119)

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado ha suscitado la necesidad de realizar el planteamiento del siguiente cuestionamiento de investigación el cual será resuelto a lo largo de este documento investigación: ¿Cuáles son los factores que conllevan al alto porcentaje de rotación de personal en la empresa INPARME SAS? A través del análisis de la información suministrada por los colaboradores al momento de retirarse de la organización, lo cual ha impactado de gran manera los objetivos organizacionales, la estabilidad financiera y comercial de la organización a de manera longitudinal.

## Justificación

Una de las grandes problemáticas que se presentan a nivel mundial en las empresas tiene que ver con el tema que nos atañe en la presente investigación y es todo lo relacionado con la rotación de personal que se presenta en las empresas, sin importar de que sector económico estemos hablando, tampoco hace diferencia si estamos hablando de mano de obra calificada o mano de obra no calificada, o de los niveles salariales o de ingresos; tampoco de si es personal directivo o de personas que se desempeñan en cargos básicos como operarios o auxiliares, es una problemática que ha sido abordada por diferentes agentes y autores en la administración de Personal, donde se han identificado una serie de posibles causas, una forma de ejecutar acciones tendientes a disminuirlo, pero que en la realidad no ha sido tan bien manejada, ya que las teorías no tienen en cuenta la parte emocional del trabajador y de lo que le lleva a tomar la decisión de cambiar de empleo, de renunciar o en otros casos la misma empresa es la que toma la decisión de terminar dicha vinculación laboral.

Por este motivo se destaca la alta rotación de personal de la empresa INPARME SAS ubicada en zona rural del Municipio de Cabuyaro en el Departamento del Meta, en donde hay una concientización por parte de la alta Gerencia de la problemática que actualmente los aqueja por los efectos negativos que se presentan y más en este sector Agroindustrial, donde los efectos son extremadamente perjudiciales toda vez que si no se recoge una cosecha en el tiempo indicado (por falta de personal o por experticia de las personas para realizar la labor) la empresa incurre en unas pérdidas enormes, aquí se puede detectar que si bien es cierto podemos hablar de obra de mano no calificada, si es de vital importancia la experiencia que se tiene dentro del gremio, lo que hace que personas que tengan mucha experiencia sean seducidas y reclutadas por otras empresas del mismo sector, que ofrecen incentivos adicionales y que inclinan la balanza a su favor para así poder capturar el talento humano de nuestra organización.

El señor Jhon Badel Gerente General de Lee Hecht Harrison para Colombia establece: ***Cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto aproximadamente de hasta 12 veces el valor del salario***, es por esto que tener un alto índice de rotación lleva a unas pérdidas considerables no solo a nivel económico, sino también por la afectación del ambiente laboral; y aquí es muy importante recalcar que las pérdidas económicas son muy difíciles de recuperar.

Por lo descrito anteriormente es que hemos decidido abordar este tema que afecta a la mayoría de empresas del sector Agroindustrial y especialmente a las empresas dedicadas a la siembra y



comercialización de aceite crudo de palma, buscando realizar un diagnóstico efectivo que pueda llevar a disminuir el impacto negativo de dicha rotación y nos pueda ayudar a implementar modelos de Gestión y planes organizacionales que lleven a la compañía a bajar el índice de rotación existente.

## **Objetivos**

### **General**

Identificar cuáles son los factores que conllevan al alto porcentaje de rotación de personal en la empresa INPARME S.A.S

### **Específicos**

- 1.** Establecer las causas de retiro de los colaboradores de INPARME S.A.S entre el 2019 y 2021.
- 2.** Determinar cuáles son los aspectos positivos que pueden contribuir en la retención del personal en INPARME S.A.S
- 3.** Determinar cuáles son las necesidades insatisfechas percibidas por los colaboradores de INPARME S.A.S.

## Marco referencial

El estudio del tema de la rotación de personal se ha convertido en un tema de suma importancia para las empresas a nivel mundial y han concentrado esfuerzos para estudiar y analizar las causas que genera dicha rotación y así obtener estrategias que eviten o mitiguen el proceso, Según la destacada sociedad para la gestión del recurso humano (Society for Human Resource Management) de Estados Unidos los principales desafíos a los que se enfrenta la gestión de del talento en el 2016 son: el crecimiento en la rotación del personal. Encontrar componentes para cubrir el personal que se pierde, mantener personas motivadas en el trabajo y equipos comprometidos con la organización en medio de la incertidumbre (EDMTOV) (2016).

A continuación, se presentan algunas definiciones de autores reconocidos que han estudiado el tema. Pigors & Meyers (1985), “la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados, evitable o inevitable para la organización”, Robbins (1996) “la rotación puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (p,27). Para Cabrera, Ledezma, y Rivera (2011) citando a Robbins (1998) realizan una definición en función de los retiros de los colaboradores y sus causales que pueden originarlas:

La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar. (P.85).

Para Obando (2009) la define como el efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado. Por otra parte Chiavenato (1999), “está referido al número de personas que ingresan en la organización y el número de las que salen de ella”, este mismo autor en el (2000) sostiene que la rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. Esto significa, que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente, se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella” (p.188).

Una de las primeras investigaciones referidas a la rotación de personal es la realizada por March y Simon (1958) en donde proponían la teoría del equilibrium organizacional, en donde los colaboradores tenderían a quedarse en la empresa si esta les suministrara los estímulos necesarios

para motivarlos (Memon *et al.*, 2015). Según March y Simon (1958), un individuo tiene la posibilidad de tomar una de entre dos decisiones en relación a una organización: la primera es participar y la segunda producir. Es la primera que se relaciona con el concepto de equilibrium.

### **Modelos de rotación de personal**

Como se mencionó en el párrafo anterior uno de los primeros investigadores del tema fueron March y Simon (1958), sus estudios sirvieron para que otros investigadores realizaran sus modelos posteriormente. Uno de estos es el de Mobley (1977) conocido como el “modelo Mobley”. Él proponía que un empleado normalmente experimenta siete etapas desde la insatisfacción laboral y un eventual cambio. Afirma que el trabajador insatisfecho inicia por pensar en abandonar su trabajo, de allí a evaluar la ventaja de buscar uno nuevo y los costos de dejar el actual, intención efectiva de buscar el empleo nuevo, intención real de encontrarlo y evaluar aceptar las alternativas, comparación de las alternativas de trabajo con la que tiene actualmente, intención de irse y cambiar de empleo.

Un segundo modelo es el que desarrollaron Sheridan y Abelson (1983) al que denominaron “modelo de la catástrofe”, y trata de aplicar la teoría matemática del mismo nombre, al análisis de la rotación. De esta manera, los autores se interesan en el fenómeno de la rotación como tal y no tanto en su medición o en el proceso de toma de decisiones. Según ambos, su modelo tiene tres características. La primera es que asume que la rotación es una variable discontinua caracterizada por un cambio abrupto de cambiar de trabajo. En segundo lugar, aparecería una “zona de histeria”, que representa el desequilibrio que sienten los empleados que están por cambiar de trabajo; no se encuentran completamente fuera de la organización, pero tampoco quieren permanecer dentro; ingresan en una especie de zona gris o plano de bifurcación. En tercer lugar, este plano de bifurcación puede ser el escenario de comportamientos divergentes o contradictorios, es decir, pequeños cambios en alguna de las variables que producen el fenómeno de rotación.

Otro modelo de rotación voluntaria es el recopilado por Vianen, Feij, Krausz y Taris (2004), en donde se propone que una persona toma la decisión de cambiar (o evaluar el cambio) de trabajo a partir de dos componentes. Por un lado, está el componente “comparativo” (CL) que hace referencia al estándar contra el que la persona analiza su nivel de satisfacción en el trabajo actual; por otro lado, está el componente “alternativas” (CL-ALT), que se refiere a los resultados a los que el empleado puede llegar en los posibles trabajos que se le presentan. En ese sentido, Vianen *et al.* hacen referencia al estudio de Hulin (1991) donde se analizan las combinaciones de estos dos

elementos: las personas que se quedan en su trabajo lo hacen porque (1) los resultados que se obtienen en el trabajo actual son mayores que (CL), por ejemplo, estar satisfecho con el trabajo, y (CL-ALT), por ejemplo, que no hayan mejores oportunidades en otro lado; o (2) los resultados obtenidos en el trabajo actual son menores que (CL), por ejemplo, no estar satisfecho con el trabajo actual, pero mayores que (CL-ALT). En cambio, las personas que se cambian de trabajo lo hacen porque (3) los resultados en el trabajo actual son mayores que (CL), pero menores que (CL-ALT), por ejemplo, mejores oportunidades en otro lado, o (4) porque los resultados actuales son menores que (CL) y (CL-ALT). Luego de la revisión de los principales modelos de rotación del personal concluimos que, para efectos de la presente investigación, emplearemos el modelo planteado por Vianen, Feij, Krausz y Taris, en el que resaltan la importancia de la satisfacción de los colaboradores en el trabajo, por lo cual nuestro plan contempla la mejora de las condiciones en las que pueda desenvolverse y desarrollarse la persona

### **Tipos de rotación de personal**

Al abordar el tema y de acuerdo a nuestra investigación con relación al tema, hemos podido evidenciar que son muchos los tipos de rotación que actualmente se encuentran, sin embargo y de acuerdo a lo que dice Hernández (Hernández, 2011) los sintetizamos en los siguientes 2, así:

Rotación Interna: Son los movimientos de empleados que se dan al interior de la organización, entre ellos encontramos los siguientes:

1. Ascensos o promociones: Son aquellos empleados que cambian de puesto de trabajo y en especial de cargo dentro de la organización y por ende generan una vacante dentro de la misma que debe ser reemplazada por otra persona.
2. Incapacidades: es cuando en la entidad ya hay personas que sobrepasan el periodo de incapacidad mayor a 90 días, ya sea por enfermedad profesional o por enfermedad profesional.
3. Encargos: Es cuando una persona ocupa de forma temporal un cargo superior para el cual ha sido contratado y por ende debe ocupar esa nueva plaza, generando una vacante en el cargo que se encuentra desempeñando, claro que la verdad es que en muy pocas ocasiones la empresa realiza la ocupación de esta vacante a menos que la persona deje el encargo para convertirse en el titular del nuevo puesto.

Rotación externa: Es aquella salida y entrada de personas en una organización, las cuales se pueden dar por varios aspectos, entre los más comunes encontramos los siguientes:

1. **Renuncia voluntaria:** Es cuando la persona toma la determinación de finalizar el contrato de trabajo que tiene con la empresa, aduciendo en la mayoría de casos situaciones personales, aquí es muy importante que dentro de las herramientas de medición de índice de rotación, se realice la encuesta de retiro y que el profesional que la realice, sea muy sagaz e intuitivo para llegar a la raíz real del porque la persona se retira de la institución; aquí es donde se puede evidenciar que muchas veces se descubren temas que comprometen a los jefes, tales como acoso laboral, cargas excesivas de trabajo, concusión, mal trato, una mejor oportunidad laboral, o que simplemente la persona siente que ya culminó su etapa en la empresa y es el tiempo de ir a otro nivel personal y laboral.

2. **Renuncia motivada:** Hay que tener un adecuado manejo cuando las personas presentan este tipo de motivo, ya que las empresas simplemente aceptan la renuncia y dejan todo el tema así, pero el no llegar a la raíz puede llevar a que la empresa enfrente problemas y demandas judiciales.

3. **Terminación sin justa causa:** Es cuando la empresa toma la decisión de terminar el contrato laboral de trabajo de forma unilateral con el empleado y para esto envía la comunicación de la terminación sin dar una justificación concreta del porque ha tomado la decisión, la empresa en este caso debe pagar una indemnización de acuerdo al tipo de contrato que tenga la persona, así como el nivel salarial y el tiempo de servicios.

4. **Terminación con justa causa:** Es cuando la empresa después de haber realizado el debido proceso a un colaborador, llega a la conclusión de que la persona ha cometido por lo menos una falta grave que esté tipificada dentro del código sustantivo del trabajo y del reglamento interno de la empresa y por ende toma la decisión de despedir al empleado, en este caso no hay lugar a ninguna indemnización.

5. **Terminación por Pensión:** es cuando una persona ha alcanzado y cumplido con los requisitos establecidos por el gobierno nacional para acceder a una pensión por vejez; en este caso la empresa puede dar por terminado el contrato laboral como justa causa, o simplemente el trabajador presenta su renuncia.

### **Gestión del Talento Humano**

Es la Gestión o administración del capital humano dentro de una organización y consiste en la utilización de dicho capital humano para lograr alcanzar los objetivos organizacionales. Mondy (2005).

Esto se realiza a través de los siguientes procesos:

- Reclutamiento

- Selección
- Contratación
- Capacitación
- Compensación y beneficios
- Evaluación de desempeño

Lo cual nos lleva a definir políticas y diferentes estrategias que nos permitan direccionar de forma correcta a las personas y los demás recursos con que cuenta la organización.

### **Ventajas de la rotación de personal**

En algunos casos, podemos decir que es importante que se dé la rotación de personal en la compañía, algunos de estos casos son los siguientes:

- Ingreso de personal joven: Son personas muy activas, vitales y que no tienen predisposición en las funciones que se les pueden llegar asignar, normalmente tienen buena disposición para aprender y recibir instrucciones; son personas que tienen el conocimiento recibido en la academia muy fresco y por tal motivo pueden tener un panorama distinto de cómo enfrentar situaciones, o realizar tareas, asumir retos que se les presenten en la ejecución de sus funciones
- Renovar la planta de personal: Básicamente es cambiar a las personas que se han mostrado indiferentes o que no están de acuerdo con las políticas, metas y objetivos de la organización, así como las personas que tienen bajo rendimiento o desempeño.
- Permite que no hayan personas que se crean indispensables para la organización: Si bien es cierto que la experiencia de una persona al desarrollar una tarea o ejecutar unas funciones dentro de un cargo por un largo tiempo, lleva a que esa persona sienta que es inamovible y por ende no siga instrucciones, no respete la autoridad dentro de la empresa, al realizar una rotación adecuada, se pueden encontrar nuevos talentos que pueden cubrir posiciones que son de mucha importancia dentro de la empresa.
- Capacitación continua: Está muy relacionado con el punto anterior, ya que, al haber nuevos integrantes, se permite que se den estos tiempos de capacitación, allí es muy importante tener un buen plan de capacitación, que cumpla con los requerimientos que existan en las diferentes áreas o departamentos de la empresa.
- Permite que cada equipo de trabajo tenga la oportunidad de tener nuevos miembros en sus filas, que permitan tener nuevas ideas, pensamientos o estrategias que los lleve al cumplimiento de metas y objetivos.

## **Desventajas de la rotación de personal**

|Como casi en toda situación de la vida, siempre habrá pro y unos contras de un tema, en este caso ese “en contra” o como normalmente lo conocemos como desventaja de la rotación podemos encontrar los siguientes:

- **Costos adicionales para la empresa:** El impacto que actualmente tiene para la empresa el que una persona salga de la organización es muy alto, pero sobre todo en temas financieros, toda vez que al salir una persona y generar una vacante, hay que activar todo un procedimiento para cubrir dicha vacante y lógicamente cada paso de este procedimiento tiene un valor monetario, algunos de los valores que tenemos que tener en cuenta a la hora de reemplazar a una persona, serían los siguientes:

- **Reclutamiento de los candidatos:** Se debe publicar la oferta en los diferentes medios que tenga disponible la organización, entre ellos los más utilizados hoy en día son las páginas de empleo, también están las entidades de las cajas de compensación que se dedican a ser un enlace entre las empresas y los posibles candidatos, luego se deben recibir las diferentes hojas de vida, clasificarlas y realizar un primer filtro para verificar si cumplen con los requisitos que están establecidos en el descriptor de cargo.

- **Selección de personal:** una vez las personas hayan pasado el primer filtro, se debe poner en contacto con los candidatos para iniciar todo lo relacionado con pruebas teóricas, pruebas psicotécnicas, una entrevista; este es un tema bastante desgastante para la organización y para el personal de Gestión humana, ya que en ocasiones son muchas las personas que se presentan y hacer la validación no es tan fácil y puede llevar a que se descarten candidatos que podrían llegar a ser muy buenos prospectos para la empresa.

- **Contratación:** Luego de haberse surtido todo el tema de selección y ya habiendo escogido el mejor candidato, de acuerdo a las pruebas, se procede a realizar el tema de la preparación y firma del contrato laboral, incluyendo las afiliaciones a las entidades de seguridad social, caja de compensación familiar y riesgos profesionales

- **Inducción:** Se dan normalmente dos inducciones, una tiene que ver con la inducción organizacional donde se tratan todos los temas relacionados con la empresa, tales como historia, misión, visión, políticas organizaciones y el plan estratégico como tal; luego se da una inducción al puesto de trabajo, donde ya se les va a explicar las funciones específicas del cargo, y todas las especificaciones que atañen a la labor para la cual fue contratado.



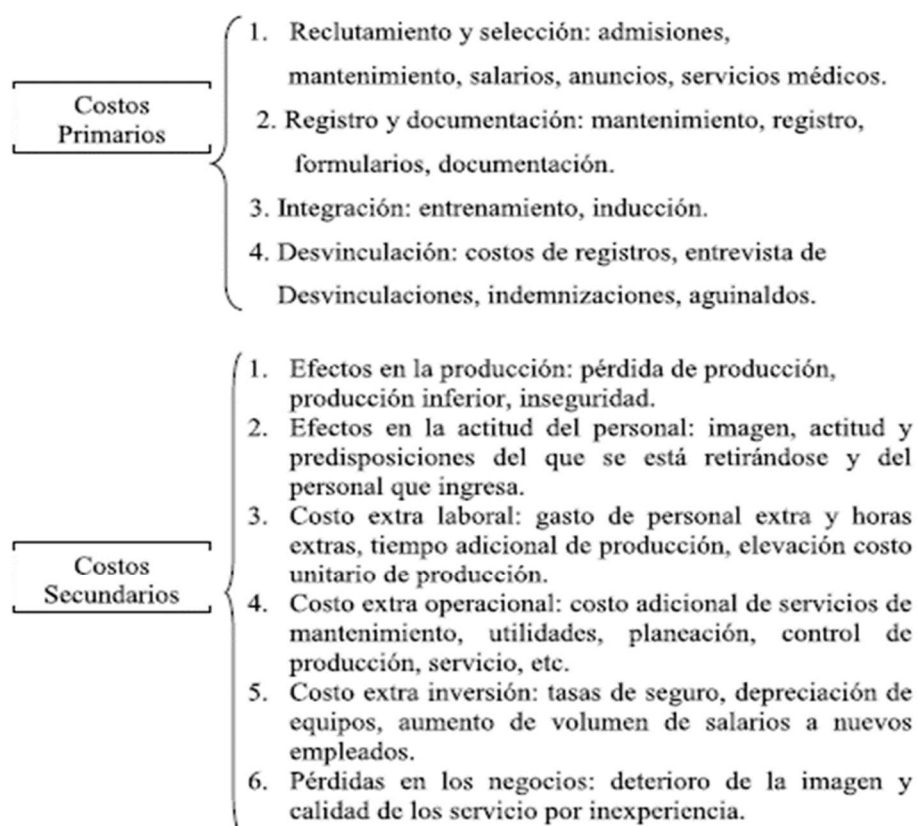
- La adaptación de los nuevos integrantes del equipo de trabajo o de los empleados normalmente es fuerte, ya que hay personas a las cuales les cuesta adaptarse a su nuevo cargo o nuevas funciones.

- Algo muy importante, es que, al presentarse una alta rotación, la imagen de la empresa de cara al exterior es negativa, ya que se percibe que haya un mal clima o cultura organizacional, estabilidad o cumplimiento de los compromisos de la empresa.

Las personas que se llevan el conocimiento pueden llegar a divulgar planes, estrategias, métodos o información esencial y primordial de la empresa.

### Costos de rotación

De acuerdo a lo descrito anteriormente, con relación a los procesos que se deben adelantar en razón a la rotación de personal que se presenta en una empresa u organización, a continuación, presentamos los costos de la rotación, de acuerdo a lo que establece Chiavenato (1999) y Chiavenato (2008), donde se establecen unos costos primarios y unos costos secundarios.



**Figura 1.** Costos primarios y secundarios de la rotación. Chiavenato (2008).

También Reyes (1991) menciona como principales inconvenientes:

- Elevados costos de selección y adiestramiento de nuevos empleados, sumados a su baja eficiencia.
- Poca generación de sentido de pertenencia.
- Baja coordinación de los empleados en constante cambio.
- Deterioro de la imagen de la empresa.
- Posibles fugas de valiosa información corporativa.

Por otra parte Chapman & White (2011), indican que más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto.

## **Metodología**

### **Tipo y Líneas de Investigación**

#### **Enfoque.**

El enfoque de la investigación es cuantitativo, porque se basa en la recolección y análisis de datos estadísticos que permite establecer con exactitud patrones de comportamiento de la población objeto de estudio.

El enfoque cuantitativo utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población.

Metodológicamente, el enfoque cuantitativo de investigación se caracteriza por privilegiar la lógica empírico-deductiva, a partir de procedimientos rigurosos, métodos experimentales y el uso de técnicas de recolección de datos estadísticos.

#### **Tipo de estudio.**

El estudio es de tipo analítico toda vez que se trata de determinar cuáles son los factores que conllevan al alto porcentaje de rotación de personal en la empresa INPARME S.A.S

Este método “consiste en la extracción de las partes de un todo, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo, las relaciones entre estas”, es decir, es un método de investigación, que consiste en descomponer el todo en sus partes, con el único fin de observar la naturaleza y los efectos del fenómeno.

#### **Método.**

La investigación sigue el método deductivo, ya que se observa y analiza el contexto general de cada uno de los colaboradores en la empresa INPARME S.A.S para posteriormente llegar a una conclusión de factores que conllevan al alto porcentaje de rotación de personal.

El método deductivo, es aquel método científico que alcanza conclusiones específicas a partir de ideas generales, Este comienza dando paso a los datos en cierta forma válidos, para llegar a una deducción a partir de un razonamiento de forma lógica o suposiciones.

### **Diseño de investigación**

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque no experimental de corte transversal-descriptivo ya que no existe manipulación intencional de variables por parte de los investigadores

y la información recogida para el análisis de la problemática planteada se tomará en un solo punto del tiempo.

### **Población y muestra**

#### **Población.**

La población objeto de estudio es finita con 200 colaboradores de la empresa INPARME S.A.S, objeto de estudio comprendido entre los años 2019 y 2021.

#### **Muestra.**

Para el caso de los empleados retirados por ser una población finita de 200 trabajadores se calculó de acuerdo a la siguiente fórmula estadística:

$$n = Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N \quad (1)$$

$$(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q \quad (2)$$

Donde:

n = Número de la Muestra

N = Población objeto de estudio (población infinita)

Z = Coeficiente cuyo valor es función del nivel de confianza requerido por los investigadores, para esta investigación es del 90%.  $K=1,64$ ;  $k_2= 2.69$

e = Error 10%  $\Rightarrow e^2=(0.1)^2 \Rightarrow e = 0,01$

p= probabilidad de que una respuesta dicotómica se dé, en el caso desfavorable q-(1-P) y si no se conoce se supondrá que  $p=q = 0,5$  o sea el 50%

Remplazando:

$$n = 200 \cdot (2.69)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5$$

$$0,01 \cdot (200-1) + (2.69)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5$$

$$n = \underline{134.5}$$

$$1.99 + 0.6725$$

$$n = \underline{134.5}$$

$$2.6625$$

$$n = 50.51$$

$$n = 50.51 \rightarrow 52 \text{ personas a encuestar retiradas}$$

Para el caso de los empleados vinculados actuales por ser una población finita de 170 trabajadores se calculó de acuerdo a la siguiente fórmula estadística:

$$n = Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N \quad (3)$$

$$(N - 1) \cdot E^2 + Z^2 \cdot P \cdot Q \quad (4)$$

Remplazando:

$$n = \frac{170 \cdot (2.69) \cdot 0,5 \cdot 0,5}{0,01 \cdot (170 - 1) + (2.69) \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = \frac{114.32}{1,69 + 0,6725}$$

$$n = \frac{114.32}{2,3625}$$

$$n = 48,38$$

$$n = 48,38 \rightarrow 49 \text{ personas a encuestar vinculadas actualmente}$$

$$n = 48,38 \rightarrow 49 \text{ personas a encuestar vinculadas actualmente}$$

$$n = 48,38 \rightarrow 49 \text{ personas a encuestar vinculadas actualmente}$$

$$n = 48,38 \rightarrow 49 \text{ personas a encuestar vinculadas actualmente}$$

### **Criterio de Inclusión y Exclusión**

#### **Inclusión.**

- Personal retirado de la empresa INPARME S.A.S vinculados en el periodo de 2019 y 2021.
- Colaboradores con contrato laboral vigente de la empresa INPARME S.A.S

#### **Exclusión.**

- Personas que no tengan ningún vínculo laboral desde 2019 hasta la fecha actual con la empresa INPARME S.A.S

### **Técnicas y fuentes de recolección de la información**

Para recolectar la información se decide utilizar la técnica trabajo de campo, y como instrumento las encuestas; la primera para colaboradores retirados entre el 2019 y 2021 y la segunda para colaboradores con contrato actual vigente. Para la recolección de datos de la presente Investigación y poder dar respuesta a la pregunta problema se va a implementar una encuesta semiestructurada.

La encuesta es un método de investigación compatible con el empleo de varias técnicas e instrumentos de recolección de datos, como son: la entrevista, el cuestionario, la observación, el test, etc. Se considera a la encuesta como un método (Lazarsfeld, 1971, pp. 193-194, lo menciona como técnica), para indicar que el investigador no se guía por sus propias suposiciones y observaciones, sino prefiere dejarse guiar por las opiniones, actitudes o preferencias del público

para lograr ciertos conocimientos. Es un método que permite explorar sistemáticamente lo que otras personas saben, sienten, profesan o creen.

### **Desarrollo**

Una de las integrantes del equipo de trabajo se desempeña como coordinadora de desarrollo humano dentro de la empresa Inparte SAS, fue ella la delegada por el grupo investigador para hacer el acercamiento ante el director de plantación, el ingeniero Oscar Hernán Salamanca y de esta manera dejar en consideración e informar al señor director el deseo del grupo de realizar un proyecto de investigación dentro de las instalaciones de la empresa con el personal activo y personal retirado.

El Ingeniero Oscar Hernán Salamanca, conocedor de la problemática que se presenta dentro de la empresa por el alto índice de rotación de personal y las consecuencias que esto ha traído para la producción, ya que si no se cuenta con el suficiente personal no se pueden cumplir las metas de extracción de aceite. Decide apoyar al equipo de trabajo y dar su aval para iniciar el proceso de investigación aportando toda la información necesaria para poder realizar la investigación.

De esta manera, inicialmente el grupo hace una revisión de la información que se tiene de los años anteriores con respecto al índice de rotación y la población que aún está activada dentro de la empresa y teniendo en cuenta lo requerido en la asignatura de Seminario Integrador, decide que la herramienta para la recolección de datos va a ser una encuesta mixta, la cual es diseñada teniendo en cuenta los principales factores que se supone pueden ser parte de la problemática.

Una vez solicitada la base de datos al área de Talento Humano a corte 30 de junio 2020, del personal que laboró en la empresa INPARME SAS, la entidad reportó un registro de 354 personas que estuvieron vinculadas a la misma. De igual manera teniendo en cuenta la misma fecha de corte se toma la base de datos del personal activo y se procede hacer un muestreo aleatorio para sacar las personas que van a ser encuestadas en los dos grupos que en adelante serán llamados vinculados y desvinculados.

Tanto para la población de colaboradores vinculados y desvinculados se formuló una encuesta mixta con tres secciones: la primera la autorización para el tratamiento de datos, la segunda datos básicos del encuestado y por último el cuestionario. Dicho instrumento contó con 12 preguntas para los dos grupos objeto, las cuales eran de selección con única respuesta y otras con múltiple respuesta. En el (**Anexo A**) se podrá encontrar la encuesta para el grupo de vinculados y en el (**Anexo B**) la encuesta para colaboradores desvinculados.

#### Población objeto vinculados:

Para el personal activo se realizó muestreo en las diferentes fincas que componen INPARME SAS, donde se extrae una muestra para que todas las fincas tengan representación y que se pueda tener un panorama global de la empresa y no solo de una finca. Así pues, en total se realizaron 48 encuestas: 10 en la finca La Carolina, 10 en la finca Macapay, 10 en la finca La Misión, 8 en la finca Don Julián y 10 en la finca La Cucurita.

Con los colaboradores vinculados actualmente con INPARME SAS, se realizó un trabajo arduo de campo debido a que se encuentran ubicados en fincas diferentes y para poder hacer efectiva la aplicación del instrumento se realiza la encuesta de forma escrita y visitando a cada persona en su sitio de trabajo .

Al hacer contacto inicial con cada uno de los colaboradores encuestados se les explica el objetivo de la investigación y que la encuesta va a ser completamente anónima, algunos de los invitados a ser parte del proceso no se sienten cómodos manifestando que esto le puede generar problemas futuros con la empresa y otros por no saber leer ni escribir prefieren igualmente no responder la encuesta. Aun así, la gran mayoría respondió asertivamente a la invitación por parte de los encuestadores.

Durante la aplicación del instrumento no se presentaron mayores contratiempos, al parecer las preguntas eran claras ya que muy pocos hicieron preguntas o solicitaron explicación adicional a las dadas al iniciar la encuesta.

#### Población objeto desvinculados:

Teniendo en cuenta que el grupo investigador se encuentra en diferentes ciudades del territorio nacional y la población objetivo no está focalizada en una sola región del país, se decide determinar que el instrumento de recolección de la información se va a realizar vía telefónica.

En la base de datos de los colaboradores retirados se encuentra un registro de 355 contactos, los cuales se dividen en partes iguales entre los miembros del grupo para que cada uno se ponga en contacto telefónico con la población objeto y desde el lugar de residencia se aplique el instrumento.

Una vez establecidos los rangos de llamadas cada investigador se remitió a realizar los contactos vía telefónica, estandarizando el procedimiento de la siguiente manera:

Al momento de realizar contacto con las personas se les explicó:

1. Somos un grupo de estudiantes de la Especialización en Gerencia estratégica del Talento Humano de la Universidad Agustiniana (Uniagustiniana) de la ciudad de Bogotá D.C., los cuales realizamos un trabajo académico investigativo en la empresa INPARME S.A.S

2. Se menciona el tema a trabajar “Factores que influyen en la rotación de personal en la empresa INPARME SAS durante el año 2021”.

3. Se hace claridad que no se solicitarán datos personales que impliquen la vulneración de su identidad.

4. El tiempo estimado para contestar la encuesta no supera los 15 minutos.

5. A continuación, se les solicitó la aprobación para realizar la encuesta, en cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de hábeas data.

6. Se inició con la toma de la información para su registro y posterior análisis.

Una vez realizado el ejercicio de aplicación del instrumento surgen una serie de novedades que son detalladas a continuación:

1. La base de datos suministrada no discriminaba el área de trabajo o labor que desempeñó el colaborador en la empresa. Lo que conllevó a la pérdida de tiempo a la hora de la aplicación del instrumento toda vez, que se encontraron aprendices SENA, lo que se sabe tienen un periodo establecido dentro de la empresa para la ejecución de su contrato.

2. Se realizaron las llamadas telefónicas, por cada uno de los estudiantes investigadores del proyecto, a cada uno nos correspondió un total de 117 registros de personas para llamar.

3. En las llamadas telefónicas, se encontraron datos errados en el número de celular, ya que al realizar la marcación el operador indicaba que el número no se encuentra activo.

4. También de los datos proporcionados por la empresa INPARME S.A.S correspondían a números de celular no de los ex empleados, sino de familiares de los mismos, los cuales en la gran mayoría de casos no se encuentran cerca y por lo tanto no fue posible la comunicación con el ex-trabajador para poder aplicar la encuesta.

5. De los datos proporcionados se evidenció que algunos corresponden a celulares que al realizar la marcación se iban directamente a buzón de mensajes o correo de voz, lo cual impedía que se pudiera hacer la aplicación del instrumento a estas personas.

6. Se realizaron un número de 52 contactos efectivos, con los desvinculados la mayoría de ellos de muy buena actitud para responder la encuesta y darnos su punto de vista con relación a los



pormenores de las situaciones que se les presentaron a la hora de la terminación del contrato, exponiendo las causas que los llevaron a tomar la decisión de terminar su relación laboral con la empresa; Otros nos ampliaron la información y no se limitaron a las preguntas, sino que adicionalmente sugerían posibles mejoras que se podrían presentar o acciones que debería tener en cuenta la empresa para poder lograr una retención más alta y bajar el índice de rotación que actualmente tiene la organización; también hubo una persona que no quiso contestar la encuesta aduciendo que no se sentía conforme con el trato que había recibido en la empresa y que la misma había realizado unos acuerdos y condiciones con esta persona, pero que no los había respetado y que después había cambiado dichas condiciones.

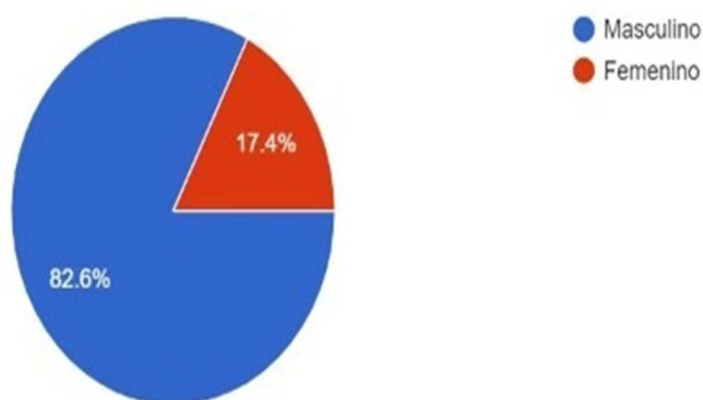
7. El ejercicio de la aplicación de la encuesta no fue sencillo de realizar, toda vez que la gran mayoría de personas que son ex trabajadores de la empresa INPARME S.A.S se encuentran en zonas rurales, muchas veces distanciadas de ciudades, ubicadas en veredas, lo que hace que la recepción de la señal no sea muy asequible y por lo tanto o no entren las llamadas o no se entienda con facilidad la conversación que se está sosteniendo.

8. Las personas que fueron encuestadas en su mayoría son campesinos o indígenas de la región y su nivel académico es mayormente de una primaria.

9. En el momento de la aplicación de la encuesta, se les aclaró a cada encuestado que este instrumento de recolección de información es parte de una investigación y que no hay ningún vínculo directo con la compañía, por lo tanto, las personas acceden a hablar tranquilamente y con confianza; en algunos casos se sienten con la libertad de expresarse sin cohibición. Se encuentran personas ex vinculadas que están muy agradecidas con la empresa y que volverían a vincularse si se presentara la oportunidad, pero también se descubrieron personas que se sienten insatisfechas tras su paso en la compañía.

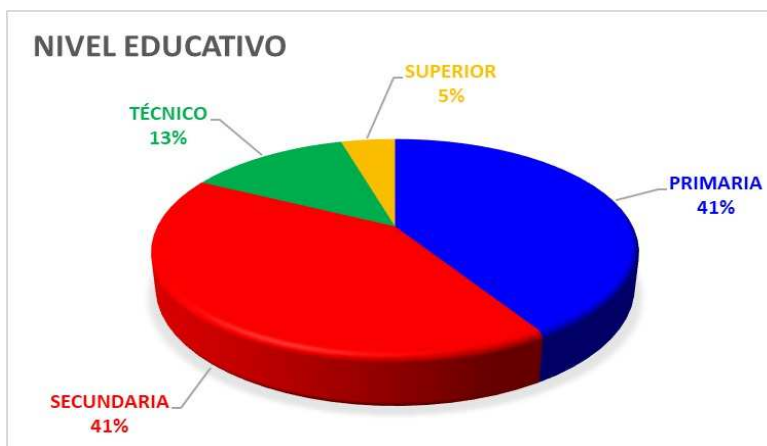
### Análisis de resultados y discusión

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información, que para nuestro caso fue el de la ENCUESTA, procedemos a realizar el tratamiento correspondiente de la información que nos ha resultado para efectuar el análisis e interpretación de los datos y así poder dar respuesta a los objetivos que nos hemos planteado en el presente trabajo; De esta forma podremos llegar a realizar las conclusiones que nos arrojó la investigación y que nos permitirá identificar cuáles son los factores que conllevan al alto porcentaje de rotación de personal en la empresa INPARME S.A.S.



**Figura 2.** Porcentaje por género de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022).

Con relación al género de las personas encuestadas, podemos apreciar que el género está comprendido por Masculino con un 82,6% donde está el mayor número de ex colaboradores y un 17,4% corresponde al género femenino; lo que nos permite entender que aún hay una brecha entre el número de empleados de género masculino y femenino, de acuerdo a lo que establece el DANE, en su informe de “Mujeres y hombres brecha de género”; El hombre es más predispuesto a abandonar o cambiar de trabajo, por su misma naturaleza y en muchas ocasiones, sus responsabilidades, no piensan tanto a la hora de realizar cualquier cambio en relación a su área laboral, así mismo Delgado K (2021) en su tesis establece que en las empresas donde hay mayoría de género masculino, es donde el índice de rotación es mayor.



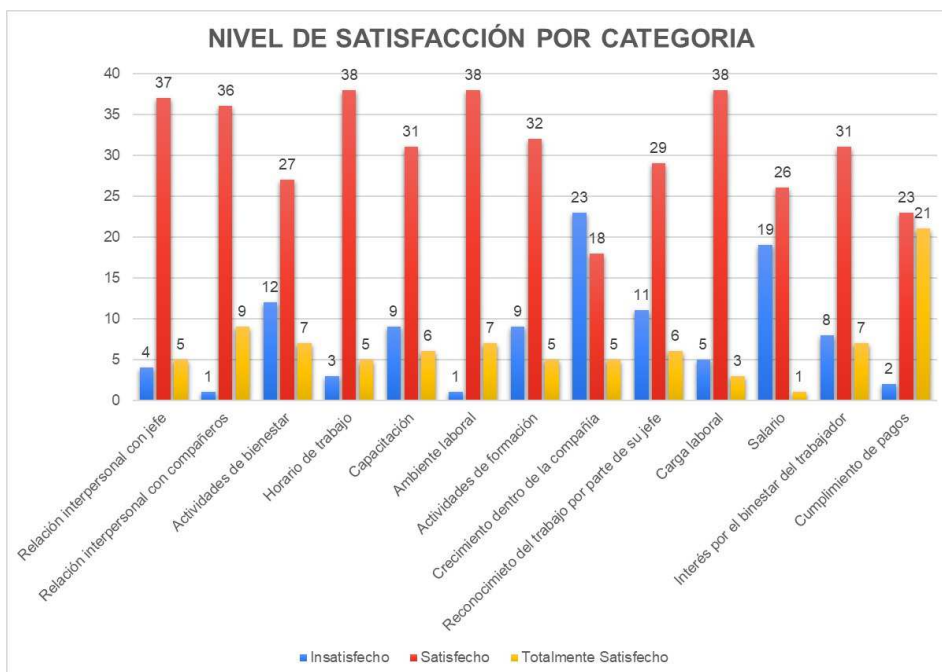
**Figura 3.** Porcentaje de nivel educativo de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022)

En nuestro análisis del nivel educativo de los ex colaboradores encuestados, podemos observar que el 41,3% de los empleados que han estado en la empresa INPARME S.A.S tienen solamente la primaria, seguido de un 41,3% de ex colaboradores con nivel educativo bachiller, un 13% de nivel técnico y un 4,4% para personas con educación superior, es decir que la mayoría de las personas son mano de obra no calificada; Por tal motivo podemos analizar que las personas que no tienen una preparación educativa relacionado con lo que dice Guimaraes L (2022) en su estudio de Mano de obra calificada y Preparación, habla de la dificultad para contratar personal de Obra no calificada en zonas alejadas de los grandes centros culturales o educativos y que esto lleva a que si bien es cierto que es fácil conseguir candidatos en términos de números o cantidades, es muy difícil realizar la retención de dichos empleados, toda vez que son personas que están fluctuando entre varios empleos y especialmente donde tengan un poco de mejor remuneración por su labor.



**Figura 4.** Porcentaje de tiempo laborado de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022).

En el anterior gráfico podemos ver que el mayor porcentaje que es del 23,9% corresponde a las personas que estuvieron en la entidad entre 1 año y 2 años, seguido de los 19,6% tanto de las personas que trabajaron de 3 a 6 meses y de 1 a 3 meses; luego un 17,4% que corresponde a las personas con permanencia en la organización de 6 meses a 1 año, el 10,9% de Menos de 1 mes; si bien es cierto que el porcentaje mayor del 23,9% es de personas de entre 1 a 2 años, lo que podemos analizar es que la mayoría de personas ex colaboradores de la empresa están en los rangos entre un mes y seis meses, de hecho, en las encuestas personales, pudimos detectar que las personas no duran mucho en la empresa y cuesta encontrar personas que hayan estado más de este tiempo; esto junto con las causas del por qué la persona toma la decisión de retirarse de la entidad, las estaremos analizando más adelante.



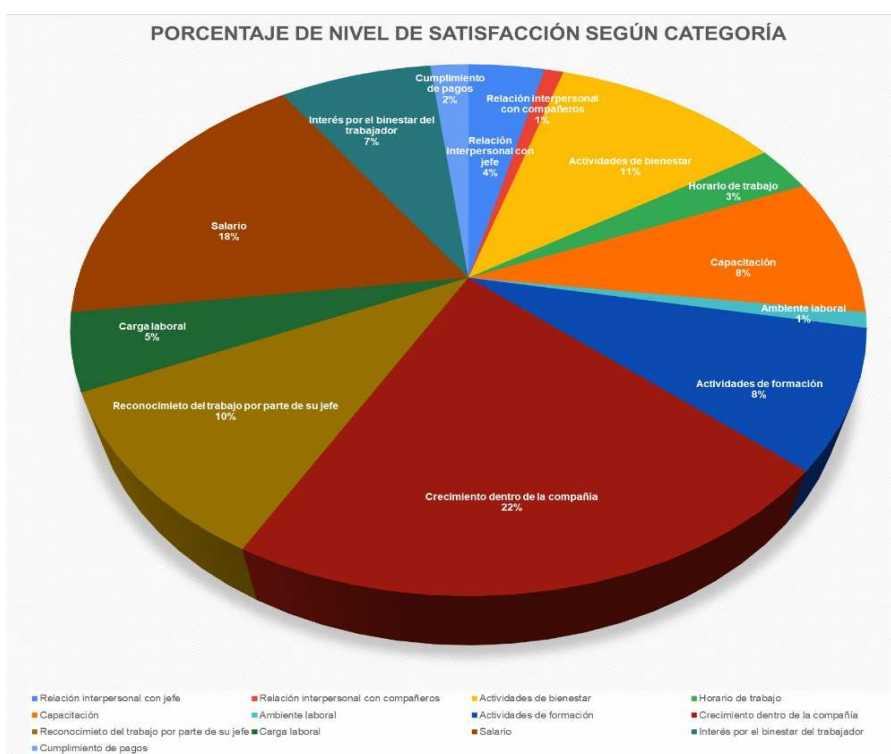
**Figura 5.** Niveles de satisfacción por categoría de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022).

En el gráfico No. 5 podemos evidenciar los niveles de satisfacción o insatisfacción que muestran los ex colaboradores de la empresa INPARME S.A.S en los siguientes temas:

- Relación interpersonal con el jefe, la gran mayoría se sentía satisfecho con la relación que había entre los jefes y los empleados, de hecho, algunos hicieron comentarios de que se manejan un muy buen clima organizacional en la empresa.
- Relación interpersonal con compañeros: Al igual que el anterior punto, las personas se sienten muy bien en sus relaciones, no solamente con sus jefes, sino también con sus compañeros.
- Actividades de bienestar: Es un punto a revisar, desde nuestro análisis, ya que si bien es cierto hay más personas satisfechas que insatisfechas, en la entrevista y por los comentarios recibidos, se podía evidenciar que no había mucha participación en estos eventos, toda vez que muchas de estas personas ganan a destajo y por ende están preocupados es porque el tiempo de labores estén produciendo para tener una mejor remuneración.
- Horario de trabajo: A las personas encuestadas, mostraron que el horario laboral era el adecuado para ellos, no solo por la exigencia física del trabajo, sino por la producción.
- Capacitación: encontramos una consistencia entre la pregunta de si estaban satisfechos con las capacitaciones que recibían versus la pregunta de si recibió alguna capacitación por parte de la

empresa, lo que nos indica que las personas continuamente estaban siendo preparadas en diferentes temas relacionados con sus funciones.

- **Ambiente laboral:** Como lo dijimos en los primeros ítems, se evidencia un buen ambiente o clima organizacional en la empresa, algo que no es tan fácil de tener y más cuando se entrevista a personas que son retiradas, de acuerdo a Méndez Álvarez, Carlos Eduardo (2006) en su libro “Clima Organizacional en Colombia EL IMOC: Un método de análisis para su intervención, establece en el IMOC (Instrumento para medir climas en Organizaciones Colombianas), que cuando se hacen entrevistas a personas que se encuentran laborando aún en la entidad su inclinación es a mostrar un buen clima organizacional, aunque no estén muy convencidos de ellos, y lo hacen por temor a represalias; pero cuando se hace estudios de clima organizacional en personas retiradas, se puede obtener una mayor realidad de lo que está sucediendo en la entidad y de los factores positivos y negativos que afectan el clima.

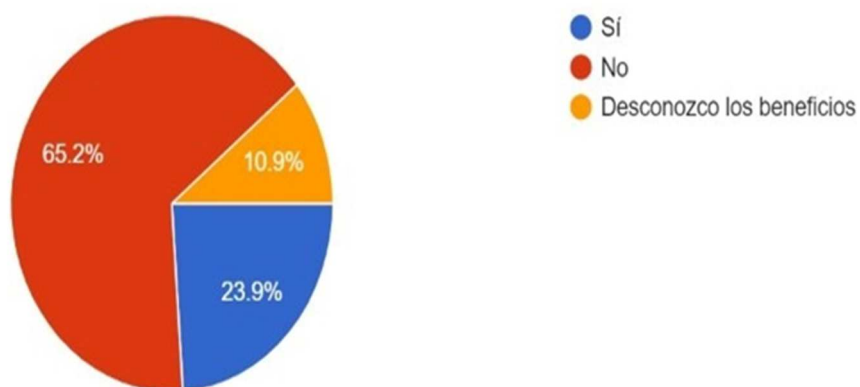


**Figura 6.** Niveles de satisfacción de los excolaboradores encuestados. Autoría propia (2022).

En el gráfico No. 6 podemos evidenciar los niveles de satisfacción o insatisfacción que muestran los ex colaboradores de la empresa INPARME S.A.S en los siguientes temas:

- **Actividades de formación:** Las personas se encuentran muy satisfechas con las actividades de formación que actualmente tiene la empresa.
- **Crecimiento dentro de la compañía:** Es un ítem negativo dentro de la encuesta, ya que el 45% de las personas encuestadas manifestaron insatisfacción al no tener oportunidad de crecer dentro de la compañía, no se evidencia plan de carrera dentro de la entidad y esto es un aspecto sensible a la hora de querer realizar retención de personal y bajar el índice de rotación.
- **Reconocimiento del trabajo por parte de su jefe:** Si bien es cierto que hay mayoría de personas que se sienten satisfechas con el reconocimiento, también hay un porcentaje importante de personas que se sienten insatisfechas; y estos valores inciden de forma directa en el clima laboral y a la hora de tomar la decisión de cambiar de empleo, sobre todo entendiendo que en el área de producción a la que se dedica INPARME S.A.S las personas son muy seducidas por los competidores, ya que pueden tener un grado de conocimiento, aunque el cargo no sea mano de obra calificada.
- **Carga laboral:** Las personas en su mayoría manifiestan estar satisfechas con la carga laboral que tienen en la ejecución de sus funciones, a esto es importante anotar que las personas estaban dispuestas a trabajar más tiempo y tener una carga laboral mayor con tal de mejorar su remuneración.
- **Salario:** junto con el ítem de crecimiento dentro de la compañía, este el ítem con la segunda más alta calificación en cuanto a insatisfacción por parte de las personas, y de acuerdo a nuestra investigación es uno de los principales factores por los cuales las personas renuncian en INPARME S.A.S.
- **Interés por el bienestar del trabajador:** Hay un gran nivel de satisfacción por parte de los ex colaboradores, lo que nos demuestra que la empresa si se preocupa por brindar a los empleados un bienestar, claro, al mirarlo desde diferentes perspectivas, podemos establecer que las personas no tienen un panorama claro de lo que significa el bienestar para ellos que la empresa les ofrecía.
- **Cumplimiento de pagos:** Casi el 96% de las personas encuestadas manifiestan que es una empresa que cumple con el pago de las acreencias laborales de sus empleados, no hay ninguna queja en cuanto a este aspecto, que si bien es muy importante, también podemos establecer que no ha sido un factor positivo para que las personas se inclinen a tomar la decisión de permanecer en la empresa; de acuerdo Investigación por nuestra parte evidenciamos que en general las empresas que se dedican a este mismo Objeto social que es básicamente el aceite de Palma, son empresas

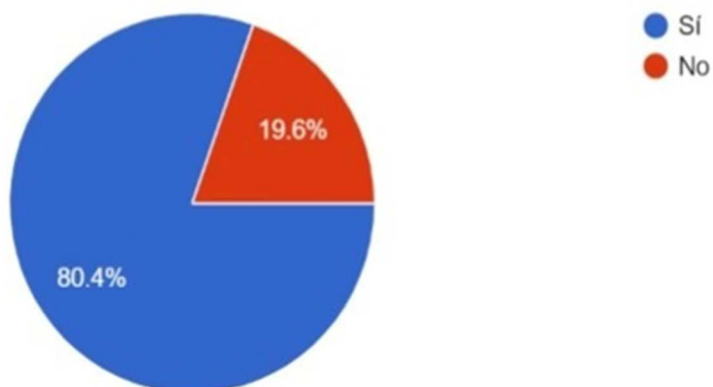
muy cumplidas en sus pagos, entre algunas que tomamos como referencia encontramos PALMA DE ACEITE SOCIEDAD DE AGRICULTORES DE PLANETA RICA S A S; Tecnología En Palma De Aceite S A S; Aceites Y Palmas De Cordoba S A S; Asociacion De Productores Agropecuarios Del Catatumbo; Asociación Agropecuaria De Palma De Aceite El Corral; Palma Oriente Agro Sas; Palma Agro Del Meta S A S; Inversiones Las Brisas Compania Ltda; Granjero Acacireno Ltda;



**Figura 7.** Porcentaje de excolaboradores que accedieron o no a beneficios. Autoría propia (2022).

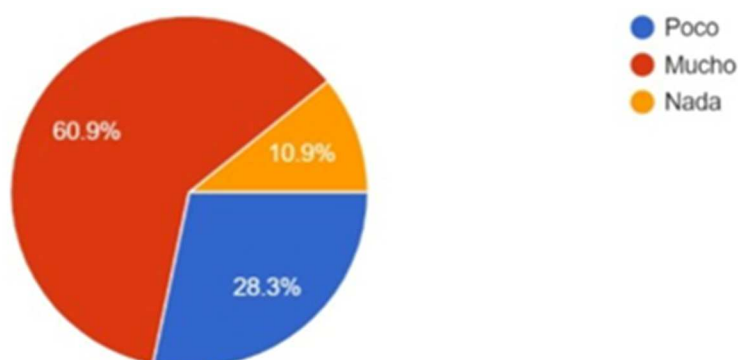
Esta pregunta nos ha permitido establecer que, aunque dentro de la organización si existen beneficios, las personas que han laborado en ella los desconocen, lo cual hace que se reste ese valor agregado a la entidad a la hora de tomar la decisión de cambiar de empleo, toda vez que no es un factor importante a tener en cuenta para las personas que deciden abandonar su cargo y retirarse de la entidad.





**Figura 8.** Porcentaje de extrabajadores que recibieron capacitación. Autoría propia (2022).

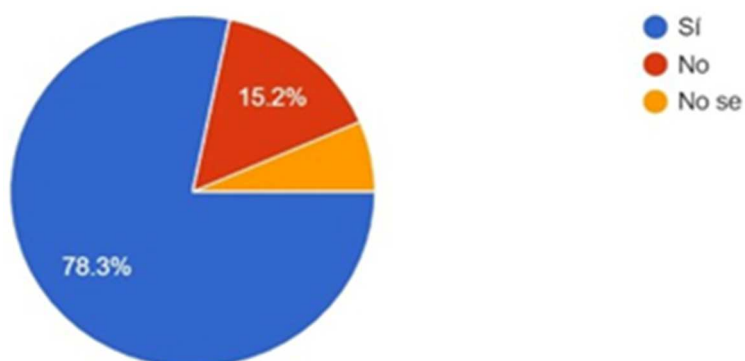
La gráfica nos muestra que el 80,4% de los ex colaboradores encuestados afirman haber tenido algún tipo de capacitación dentro de la empresa, y aquí es importante aclarar que este factor se puede convertir en algo negativo para la organización, toda vez que como lo mencionamos en puntos anteriores, al ser la mayoría de personas obra de mano no calificada, pero si con capacitación, entrenamiento y experiencia, se convierten en magníficos candidatos para otras empresas del mismo sector, de hecho una de las respuestas de por qué habían cambiado de empleo, fue la de UNA MEJOR OFERTA LABORAL.



**Figura 9.** Porcentaje de motivación según relación con compañeros. Autoría propia (2022).

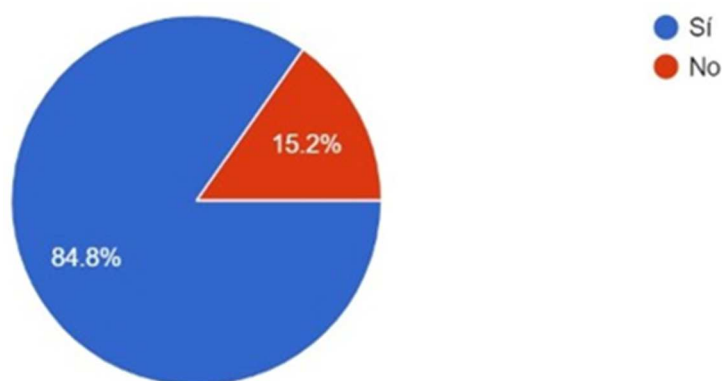
La interpretación de los datos del gráfico No. 9 nos muestra que hay buenas relaciones interpersonales en la empresa, las personas se ayudan unas a otras, hay cooperación y trabajo en

equipo, ya que el 60,9% de los ex colaboradores encuestados manifiestan que las relaciones con sus compañeros los ayudaron para tener un mejor desempeño.



**Figura 10.** Porcentaje de reconocimiento a extrabajadores por la labor desempeñada. Autoría propia (2022).

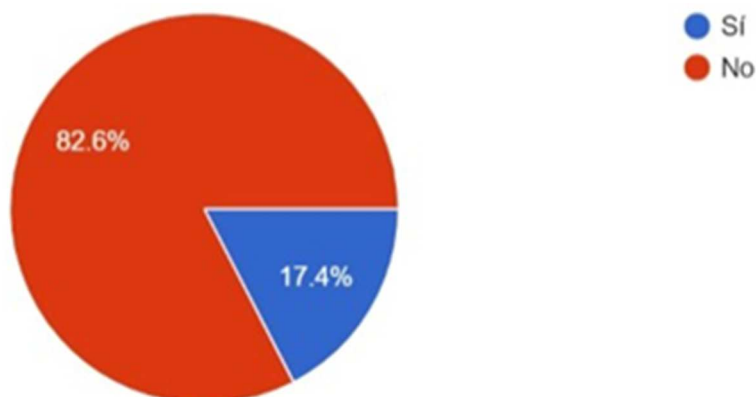
Este Ítem evaluado, busca entender la forma en que las personas se ven ante la organización, si se sienten valorados, apreciados e importantes para esta empresa, lo cual se puede evidenciar ya que el 78,3% de los encuestados creían que su labor era reconocida por la empresa, y tan solo un 15,2% menciona que no fue reconocida su labor.



**Figura 11.** Porcentaje de satisfacción de excolaboradores con el trabajo realizado. Autoría propia (2022).

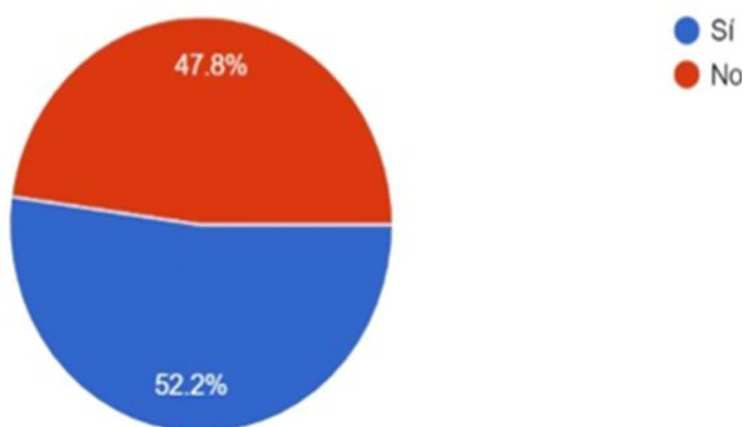
Para este ítem, el 84,8% de los encuestados nos informó que si se sentían satisfechos con el trabajo realizado, solo el 15,2% respondió que no estaban satisfechos; esto nos permite entender que uno de los aspectos fuertes dentro de la organización, es el cómo se sienten las personas que trabajan allí, esto nos ayudará a responder el objetivo específico número dos de la presente

investigación, ya que son factores positivos que se deben remarcar en las personas, y llevarlos a que haya una identidad con la empresa.



**Figura 12.** Porcentaje de excolaboradores que recibieron incentivos por logros y metas alcanzados en la empresa. Autoría propia (2022).

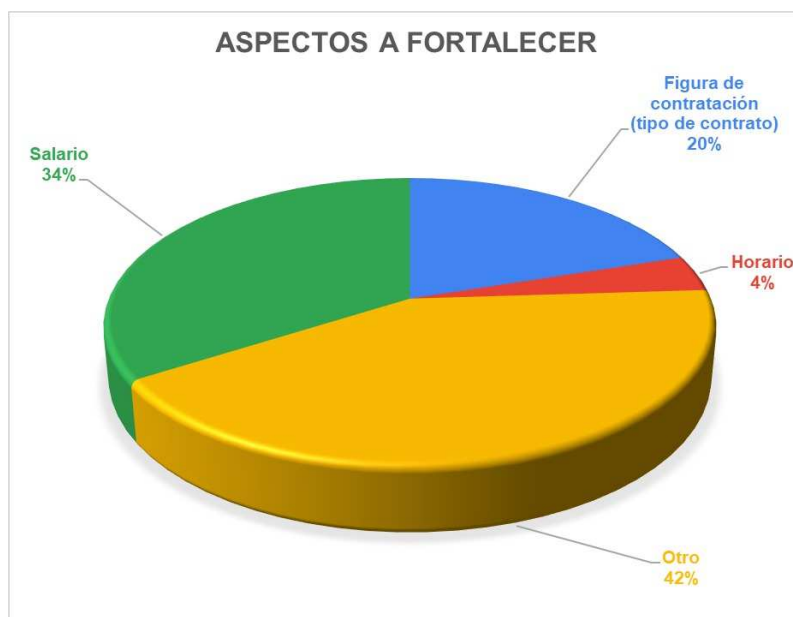
Una queja muy generalizada dentro de las personas encuestadas, es la parte salarial que maneja la empresa, sin embargo vemos cómo el 82,6% de los encuestados manifiesta haber recibido algún tipo de pago adicional a su sueldo básico y tan solamente el 17,4% no tuvo este tipo de beneficio, lo cual nos deja ver que, o los incentivos no son para las personas lo suficientemente valiosos, esto hablando en cantidad monetaria, o fueron sub valorados por los mismos empleados, que no ven en ello un motivo para poder continuar en la compañía.



**Figura 13.** Porcentaje de percepción de excolaboradores a obtener desarrollo económico y personal en INPARME SAS. Autoría propia (2022).

En el gráfico No. 13, se establece que hay una leve diferencia entre las personas que han tenido un desarrollo económico y personal y las que creen que no lo han tenido, toda vez que el 52,2% de

estas personas manifiesta que ha podido avanzar en su área laboral y personal y 47,8% manifiesta que no tuvo ese desarrollo ni personal ni económico mientras estuvo laborando en INPARME S.A.S. según Varela Juárez Ricardo A (2013) en su libro de “Administración de la compensación” la percepción de las personas en estos aspectos es muy subjetiva y está atada a varios factores culturales tales como el grado de educación, la planeación financiera que tenga la persona y las metas que se haya propuesto; lo cual nos permite entender que sus respuestas están muy influenciadas por su condición, su forma de manejo financiero y aún si estaban o no trabajando; alguno de los encuestados al ampliarnos su respuesta nos manifestaron que si bien es cierto la empresa es muy cumplida en los pagos, los ingresos que percibían no eran los que ellos necesitaban por que no había mucho producto para recoger, en algunas otras ocasiones no habían insumos y esto los llevaba a que tuvieran que cumplir una jornada laboral, pero no ejercer su función y menos producción, los ubicaban en otras tareas que no eran remuneradas de forma adecuada y por tanto no obtenían los resultados esperados para los ex colaboradores.

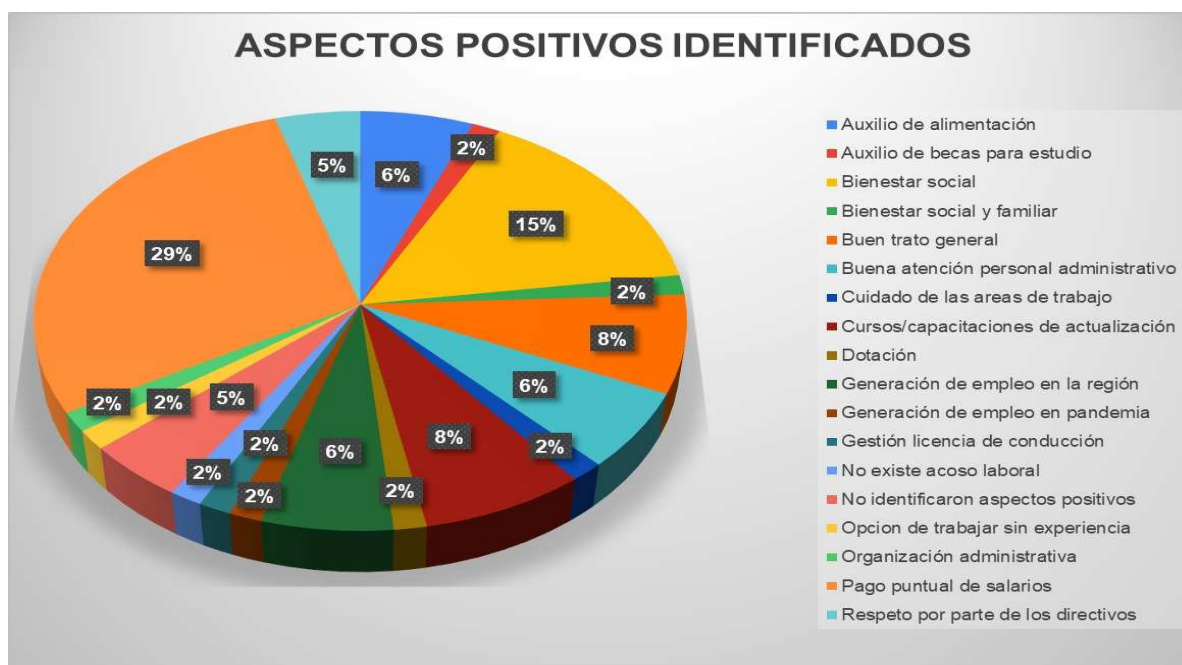


**Figura 14.** Aspectos a fortalecer en INPARME SAS según ex-colaboradores. Autoría propia (2022).

Pensamos que esta pregunta y el análisis de la misma con relación a los datos descritos en la gráfica No. 14, nos indican cuales son los aspectos que están incidiendo de forma directa y negativa en los colaboradores a la hora de tener otra oportunidad laboral, ya que aquí podemos observar que

el 34% de los encuestados indica que el aspecto que debe mejorar la empresa es el salario que ofrece para los diferentes cargos, el 20% en cuanto la forma de contratación, según lo indicado por los encuestados la mayoría de contratos son por destajo, y esto ni les brinda una estabilidad laboral, ni una buena remuneración, ya que hay ocasiones en las que escasea el grano a recoger y ellos no pueden producir lo que desean y pueden, pero si tienen que permanecer en los horarios laborales sin que haya un pago de compensación por este inconveniente; aunque en la gráfica observamos que el mayor porcentaje corresponde a OTROS con un 42%; estos son de menor calificación porcentual frente a los otros, de la siguiente manera:

- Mejores condiciones de lotes: 6%
- Mejorar el agua, los alimentos y sitios de descanso de los internos porque son muy inhumanos. 6%
- Mejorar en que hacen trabajar a las personas lloviendo y les deberían pagar el día 6%
- Mejorar en auxilio de transporte 9%
- Mejorar en el trabajo los sábados, que puedan trabajar más de 4 horas 6%
- Mejorar alimentación en casinos. 9%.



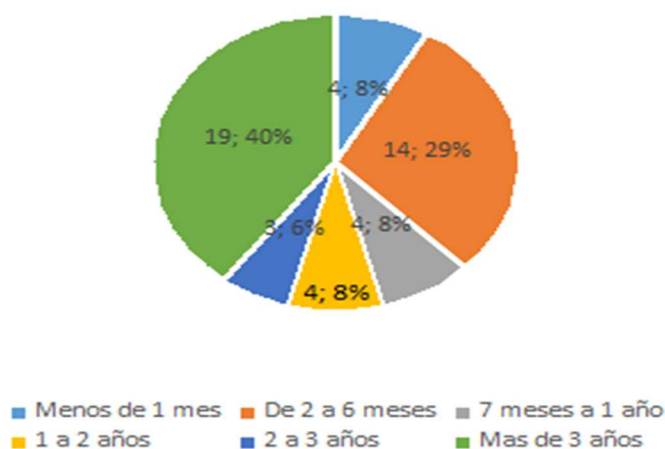
**Figura 15.** Aspectos positivos identificados por ex-colaboradores en INPARME SAS. Autoría propia (2022).

En cuanto a lo que nos muestra el gráfico No. 15, con relación a los aspectos positivos que las ex colaboradoras encuestadas manifestaron, podemos decir que el aspecto más representativo es el de Pago puntual de salarios con un total de 29%, luego con un 15% tenemos bienestar social ofrecido a empleadores, seguido por un 8% Cursos/capacitaciones de actualización y buen trato en general; con un 6% encontramos el auxilio de alimentación, buen atención del personal administrativo y generación de empleo en la región; Esto nos permite indicar que la percepción que tienen los trabajadores de la empresa es muy buena y que hayan muchos aspectos o factores positivos, pero que no logran inclinar la balanza hacia la empresa de tal manera que las personas no quieran cambiar de lugar de trabajo, ya sea por mejores ofertas laborales o por inconformismo con los salarios recibidos.

En cuanto al segundo instrumento para personal vinculado; el cuestionario de la encuesta distingue dos tipos principales de variables: discriminantes y valorativas. Las primeras sirven para perfilar sociológicamente a los trabajadores encuestados en virtud de su género, edad, nivel educativo, antigüedad dentro de la empresa y labor desempeñada. Las segundas sirven para registrar la valoración que los colaboradores hacen de la empresa en sus aspectos fundamentales (determinados en gran parte en virtud de las observaciones y las percepciones de cada uno de ellos).

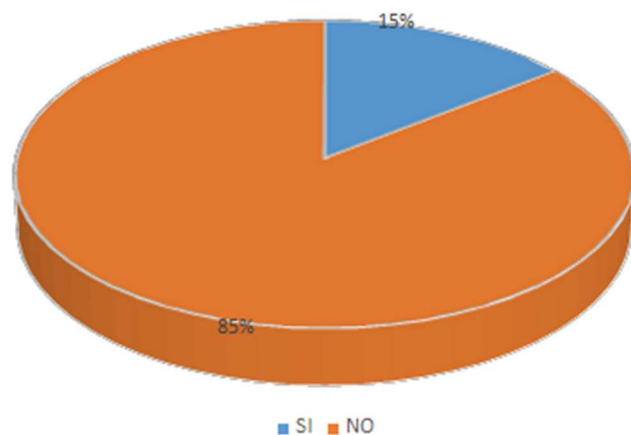
Se encuestaron un total de 48 colaboradoras, en su mayoría de género masculino y en edades desde los 18 hasta los 60 años, tanto de cargos administrativos como de cargos operativos. Lo cual nos indica que la muestra fue acertada y que podemos contar con información muy relevante para el objetivo de nuestra investigación.

Tiempo de antigüedad en la empresa



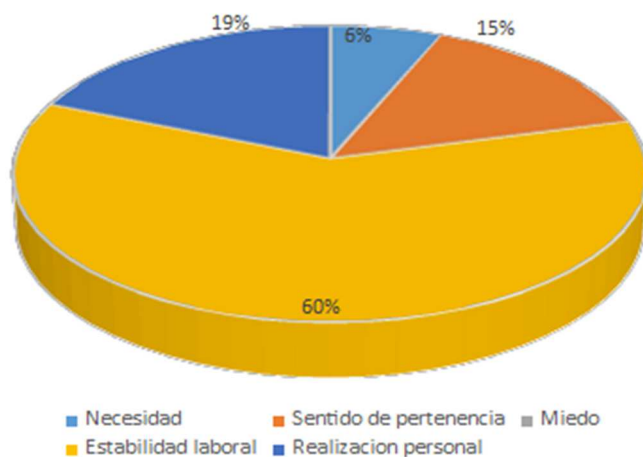
**Figura 16.** Tiempo de antigüedad en la empresa INPARME SAS. Autoría propia (2022).

Del personal vinculado actualmente el 40% lleva más de 3 años con contrato laboral el 14% está dentro de 1 a 3 años y el resto de los colaboradores tienen un tiempo de vinculación inferior a 1 año, esto nos da a conocer que más del 50% de los colaboradores vinculados son estables y tienen razones para seguir trabajando en INPARME S.A.S, según Chiavenato las personas sienten el impulso de permanecer en una organización para aplicar sus talentos y competencias, trabajar, correr riesgos y permanecer en ella en función de algunas expectativas.



**Figura 17.** Porcentaje de colaboradores que cambiarían de empresa o no bajo las mismas condiciones de INPARME SAS. Autoría propia (2022).

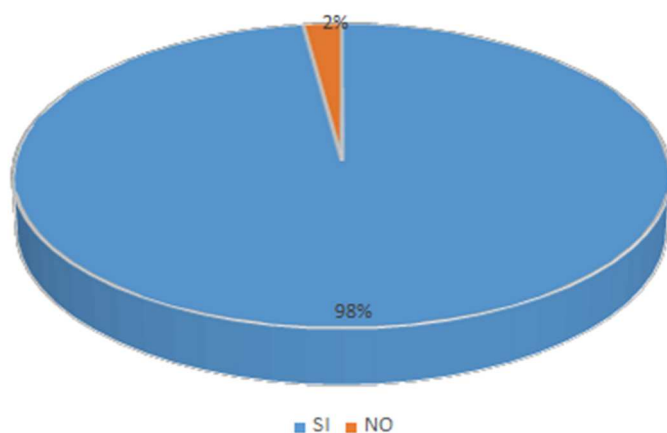
El 85% de los encuestados vinculados actualmente no se iría a trabajar a otra empresa así le ofreciera las mismas condiciones laborales en relación a esto podemos afirmar que la gran mayoría de las personas que trabajan actualmente en INPARME S.A.S tiene compromiso y lealtad con la organización. Así, las personas y las organizaciones están envueltas en una interrelación íntima y prolongada, una especie de simbiosis. Las personas necesitan de las organizaciones para trabajar, colaborar, participar y ganarse la vida o para obtener productos, servicios, entretenimiento y mercancías. (Chiavenato, 2017).



**Figura 18.** Porcentaje de motivación para seguir vinculado a INPARME SAS. Autoría propia (2022).

El 60% de los colaboradores que actualmente se encuentran vinculados con la empresa manifiesta que lo motiva a seguir vinculado la estabilidad laboral que ofrece la empresa y al 19% lo motiva la realización personal y el 15 % lo motiva a seguir vinculado el sentido de pertenencia esto nos indica que INPARME S.A.S ha ofrecido una calidad de vida en el trabajo y bienestar dentro de ella.

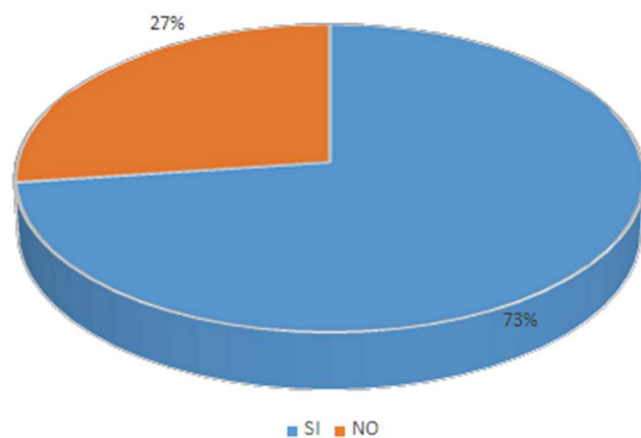
La organización que invierte en forma directa en el colaborador en realidad está invirtiendo indirectamente en el cliente. La administración de la calidad total en las organizaciones depende en especial de la optimización del potencial humano. Y eso a su vez depende de cuán bien se sienten las personas trabajando en la empresa. (Chiavenato 2017).



**Figura 19.** Porcentaje de satisfacción con el clima laboral de INPARME SAS. Autoría propia (2022).



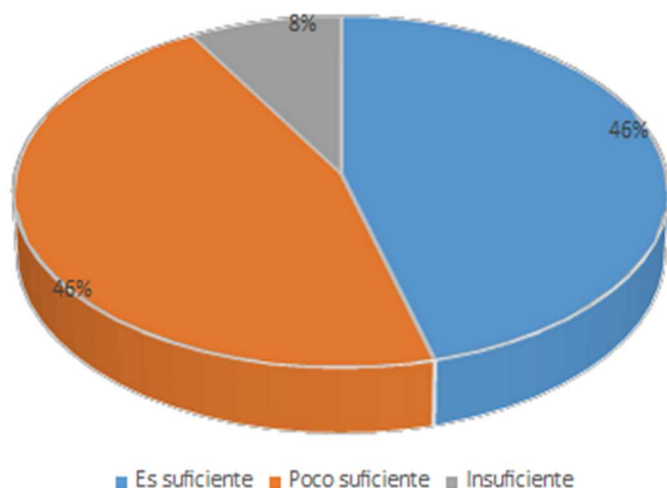
El 98% de los encuestados con vínculo actual se siente cómodo con el ambiente laboral esto pone en evidencia que la gran mayoría percibe un entorno positivo para desarrollar su trabajo y existe un buen clima organizacional este guarda estrecha relación con el grado de motivación de sus integrantes. Cuando ésta es alta, el clima organizacional sube y se traduce en relaciones de satisfacción, ánimo, interés, colaboración. El término clima organizacional se refiere de manera específica a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en sus integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. (Chiavenato,2011).



**Figura 20.** Porcentaje de conformidad con el salario actual en INPARME SAS. Autoría propia (2022).

El 73 % de los colaboradores con contrato actual vigente se siente conforme con su salario esto indica que la mayoría de trabajadores de INPARME S.A.S está satisfecho con lo que se le paga, sin embargo es importante fijarse en el 27% que siente inconformidad respecto al salario que reciben actualmente ya que la parte económica genera un alto impacto en sus vidas ,para la mayoría de las personas el pago tiene un efecto directo en su nivel de vida, en su estatus dentro de la comunidad y, desde luego, en su grupo de trabajo.

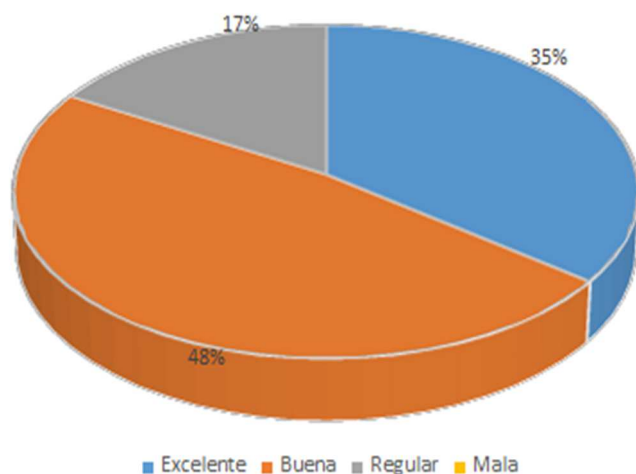
Cualquier diferencia en el pago a un trabajador afecta psicológicamente las posiciones de poder y autoridad en una empresa; los empleados son muy sensibles ante esto. Si en la empresa hay un sistema objetivo y claro para determinar el valor de un puesto de trabajo y su desempeño, y cada persona sabe cómo se llega a esa determinación, es menos probable que los empleados se sientan víctimas de una inequidad en el pago. (Varela Juarez,2013).



**Figura 21.** Porcentaje de percepción de la satisfacción con el salario recibido para cubrir necesidades. Autoría propia (2022).

En la pregunta si es suficiente el ingreso que recibe por el trabajo realizado para el 46% de los encuestados vinculados es suficiente para cubrir sus necesidades sin embargo no es poco suficiente para el otro 46% y para el 8% insuficiente esto pone en evidencia que para la mitad de los colaboradores el ingreso no alcanza a cubrir sus necesidades básicas y se detecta una falencia debido a que si no se tiene un correcto sistema de remuneración los colaboradores pueden llegar a perder su motivación y posiblemente tomen la decisión de retirarse de la empresa y este factor aumenta la rotación de personal .El dinero puede ser un motivador muy eficaz para que se registre mayor productividad: cuando la persona percibe que el aumento de su esfuerzo de verdad genera un incremento de su recompensa monetaria. (Chiavenato,2011).

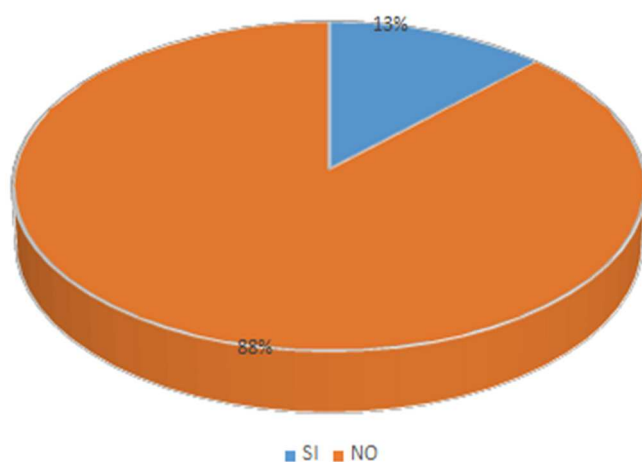
Según la teoría de la equidad, las personas se sienten motivadas cuando experimentan satisfacción con lo que reciben en proporción con el esfuerzo que realizan. En el lugar de trabajo, la recompensa por un esfuerzo se traduce en dinero. La gente compara lo que se le paga por su trabajo con lo que otros perciben por el suyo en situaciones similares. Cuando las personas sienten que existe desigualdad en el centro de trabajo, surge en ellas un estado de tensión que intentarán resolver de algún modo. (Varela Juarez,2013).



**Figura 22.** Porcentaje de satisfacción frente a las prestaciones sociales recibidas en INPARME SAS. Autoría propia (2022).

El 48% de los colaboradores encuestados percibe como buena las prestaciones sociales recibidas en INPARME S.A.S ,el 35% manifiesta que son excelentes y el 17% opina que son regulares, obteniendo esta información podemos decir que la gran mayoría 83% está satisfecho con el tema de prestaciones sociales por lo general, la remuneración dentro de una organización se compone de otros elementos además del salario: una parte considerable de su total está compuesta por las prestaciones y la seguridad social que representan el costo de tener personal.

El plan de prestaciones sociales suele ofrecerse para cubrir las distintas necesidades de la gente. Según esta concepción que busca cubrir las necesidades humanas (Chiavenato, 2011),



**Figura 23.** Porcentaje de colaboradores con sugerencias para la empresa. Autoría propia (2022).

Dentro de las personas vinculadas el 88% no tiene ninguna sugerencia para la empresa INPARME S.A.S sin embargo el 13% de los encuestados tienen sugerencias para la empresa en cuanto a necesidades insatisfechas dentro de las cuales están:

- Rodamiento para las personas que se desplazan en diferentes fincas.
- Mayor compromiso con los integrantes de la empresa
- Que el personal administrativo tenga más calidad humana
- Más apoyo en el área de campo
- Transporte para traslado medico

Esto indica que a pesar de que la gran mayoría no tiene sugerencias para la organización, pero es importante no dejar de lado estos temas que pueden representar aspectos importantes para la permanencia del personal dentro de INPARME S.A.S.

Las organizaciones no funcionan al azar ni tienen éxito en forma aleatoria. Deben ser administradas y los ejecutivos que las dirigen o administran deben conocer a fondo el capital humano que las hace funcionar. El éxito o el fracaso de la mayoría de los proyectos de las organizaciones depende del capital humano; es necesario tener la habilidad para saber tratar con personas que tienen distintas personalidades y lograr relacionarse y comunicarse con ellas. (Chiavenato,2017).

## Conclusiones

De acuerdo al presente trabajo de investigación acerca de la rotación de personal en la empresa INPARME SAS, y en concordancia con el análisis de resultados y la discusión; se pudo establecer que la rotación en dicha empresa está enmarcada en primera medida por el factor salarial y el tipo de remuneración que la empresa ofrece, ya que de acuerdo a la encuesta, muchas de las personas entrevistadas informan que debieron tomar la decisión del cambio de puesto de trabajo renunciando al que tenían en la empresa, por el sueldo que se les paga, haciendo claridad que muchas de estas personas tienen un contrato laboral con una remuneración a destajo, es decir ganan por lo que produzcan, sin que la empresa tenga en cuenta factores como el tiempo que dedican a la labor, la cantidad de materia prima y las condiciones climáticas.

De igual forma se pudo evidenciar que el segundo aspecto o factor importante por el cual se da una rotación de personal alta, es debido a la forma de contratación que actualmente maneja la empresa para los cargos operativos, y esto está muy ligado con el primer factor de rotación de personal que es la remuneración; el contrato que se les ofrece es a término fijo o definido, lo que hace que las personas estén pensando siempre en buscar un lugar que les ofrezca estabilidad laboral, de acuerdo a lo que menciona Camacho, Adriana (2019) en su Tesis de grado, “De la estabilidad laboral relativa, ¿a la estabilidad laboral absoluta? Estabilidad laboral reforzada en el empleo”. Segunda edición se indica que para que no haya una rotación de personal alta en una empresa se necesitan de tres factores importantes, clima Laboral, remuneración justa y estabilidad laboral, dos de esos aspectos no se cumplen en INPARME SAS.

La rotación del personal está estrechamente relacionada con las motivaciones y la satisfacción existente entre el vínculo de colaborador y empleador, y en INPARME SAS existe un porcentaje claramente definido del 60% que motiva a seguir vinculado a la empresa y aquella motivación está relacionada con la estabilidad laboral ofrecida hoy día.

Aunque existió un porcentaje alto de rotación durante la vigencia del 2021 donde el 67,39% de los encuestados no perduraron más de un año laborando para INPARME SAS, reconocieron como pilares de la empresa según la investigación realizada, y se encuentra relacionado con que el pago puntual de los salarios a los colaboradores independientemente de la remuneración ofrecida y el bienestar social ofrecida.

Con la realización de esta investigación se logró el objetivo de la misma, sirviendo como precursor para futuras investigaciones y toma de decisiones en aras del mejoramiento de las

dinámicas, procesos y procedimientos al interior de la organización. A continuación, se dictan algunas recomendaciones frente a la investigación.

### **Recomendaciones**

La gerencia de recursos humanos conjuntamente con la gerencia general debería establecer mecanismos de medición de la rotación de personal, así como el establecimiento de metas para este indicador. Debería aplicar una entrevista de desvinculación que permita un monitoreo permanente de las causas que motivan la salida de personas, para en base a estos resultados definir políticas y planes de acción que conlleven a los intereses de la empresa.

Los espacios de trabajo deben ser seguros, contar con las herramientas suficientes para realizar el trabajo y por supuesto las tareas deben permitir crecimiento y reconocimiento durante un periodo de tiempo no muy largo. Se sugiere realizar un estudio del clima laboral dentro de la organización, a fin de obtener directrices orientadas al mejoramiento de la gestión del talento humano.

En la actualidad la alta demanda del talento humano ha permitido que la balanza haya cambiado, ya que ahora los trabajadores son quienes deciden bajo qué condiciones desean trabajar y toman la mejor organización que se adapte a sus necesidades. Basado en lo anterior, la organización debe adquirir metodologías de trabajo más flexibles y dinámicas, que motiven y retengan al talento humano ya que el conocimiento es un activo bastante costoso de mantener y bastante beneficio para quien lo posee.

Desarrollar un programa de compensación que contenga un salario o remuneración diferenciada: según nivel educativo, años de experiencia y antigüedad dentro de la empresa. Adicional un plan de estímulos donde el colaborador sienta que su labor dentro de la compañía es importante y lo motive a mantenerse dentro de la empresa.

## Referencias

- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación*. (Tercera edición). PEARSON.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Caldera González, D. C., Arredondo Hidalgo, M. G., Zárata Negrete, L. E. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629.
- Camacho Ramirez Adriana (2019) De la estabilidad laboral relativa, ¿a la estabilidad laboral absoluta? Universidad del Rosario, Bogotá Colombia; [Trabajo de Grado]
- Chapman, Gary y White, Paul E. (2011) Los 5 lenguajes del aprecio en el trabajo: Como motivar al personal para mejorar su Empresa. Editorial Portavoz.
- Chiavenato, I. (1999) Administración de recursos humanos. México: Editorial McGraw Hill
- Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. 8va edición. Editorial Mc Graw-Hill. Bogotá, Colombia
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (9na ed.). McGraw-Hill Editores.
- Chiavenato, I. (2017). Comportamiento organizacional .3ra edición México: Editorial
- Delgado, K. y Diaz C (2021). Índice de rotación de Talento Humano
- EDMTOV. (2016). Reputación interna y retos de la gestión del talento. Portafolio, Retrieved from <https://search.proquest.com/docview/1800367200?accountid=25548>
- Estudio de Tendencias de Sueldos y Empleo 2018 – Sistemas Humanos (SH). 118-121.
- Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6ta edición). McGrawHill.
- ICBF - Regional Nariño [Trabajo de Grado]  
McGraw Hill .
- Memon, M., Salleh, R. y Noor, M. (2015). Linking person-job fit, person-organization fit, employee engagement and turnover intention: A three-step conceptual model. *Asian social science*. 11(2)
- Obando Millán, M. P. (2009) Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. [Trabajo de Grado]



- Pigors, P. & Meyers, C. (1.960), "Administración de personal: Un punto de vista y un método";  
Compañía editorial continental S. A., 4ta. Edición. México.
- Reyes Ponce, A. (1991) Administración de personal. Relaciones Humanas.  
Primera parte. Editorial Limusa.
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México: PrenticeHall  
Hispanoamericana S.A.
- Varela Juarez Ricardo A.(2013).Administracion de la compensación .Sueldos ,salarios y  
prestaciones .2da edición.México ,Editorial Pearson .
- Wren, D. (2008). Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. En D. Wren, Teoría  
y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. (págs. 522-566). Barcelona: Belloch.

## Anexos

### Anexo A. Encuesta de colaboradores vinculados. Autoría propia (2022).

<b>INPARME S.A.S</b> <b>Investigación sobre rotación de personal</b> <b>Encuesta para colaboradores vinculados a la empresa</b>
---

#### A. AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES:

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicitamos su autorización para que los estudiantes de ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO de la Universitaria Agustiniiana (en adelante "UNIAGUSTINIANA") en calidad de responsables del tratamiento de datos puedan recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación. Estos datos serán recolectados por

**1- Llevar a cabo el proceso pedagógico y demás objetivos educativos y académicos establecidos por la UNIAGUSTINIANA**

#### DECLARO QUE:

Escuche atentamente la información sobre la encuesta en la que me están invitando a participar. Soy consciente de que mi participación permitirá conocer información importante sobre lo que fue mi participación en la empresa INPARME SAS. Por lo tanto, manifiesto que acepto voluntariamente participar respondiendo el cuestionario.

#### B. DATOS DEL ENCUESTADO

Edad	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>		Género	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>
				M	F
Nivel Educativo	Primaria	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
	Secundaria	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
	Técnica	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
	Superior	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
Tiempo laborado	Menos de 1 mes	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
	1 año a 2 años	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
	2 años a 3 años	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
	Más de 3 años	<input style="width: 20px; height: 20px;" type="text"/>			
Labor desempeñada	<input style="width: 100%; height: 20px;" type="text"/>				

#### C. CUESTIONARIO

1. Se iría a trabajar a otra empresa que le ofrezca las mismas condiciones labores que le ofrece INPARME S.A.S ?

Si

No

2. ¿Ha sentido acoso laboral en algún momento en tu estadía en la empresa por parte de alguno de tus superiores?

Si

No

3. Si su respuesta anterior fue **Si**, describa la situación.

---



---



---

4. ¿Qué lo motiva a seguir vinculado a INPARME SAS?

Necesidad	<input type="checkbox"/>
Sentido de Pertenencia	<input type="checkbox"/>
Miedo	<input type="checkbox"/>
Estabilidad laboral	<input type="checkbox"/>
Realización personal	<input type="checkbox"/>

5. ¿Se siente cómodo con el ambiente laboral?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

6. Si su respuesta anterior fue **No**, explique ¿Por qué?

---



---

7. Cuando has sentido inconformidades ,¿se te ha permitido expresarlas?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

8. Si su respuesta anterior fue **No**, explique ¿Por qué?

---



---

9. ¿Esta usted conforme con su salario actual?

Si	<input type="checkbox"/>
No	<input type="checkbox"/>

10. El ingreso económico que usted recibe por el trabajo realizado en INPARME S.A.S es suficiente para

Es suficiente	<input type="checkbox"/>
Poco suficiente	<input type="checkbox"/>
Insuficiente	<input type="checkbox"/>

11. La satisfacción que tiene usted frente a las prestaciones sociales recibidas en la empresa IMPARME

Excelente	<input type="checkbox"/>
Buena	<input type="checkbox"/>
Regular	<input type="checkbox"/>
Mala	<input type="checkbox"/>

12. ¿Tiene alguna sugerencia para la empresa?

Si	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?
No	<input type="checkbox"/>	

**Muchas gracias por la atención prestada.**

## Anexo B. Encuesta colaboradores desvinculados. Autoría propia (2022).

**INPARME S.A.S**  
**Investigación sobre rotación de personal**  
**Encuesta para colaboradores desvinculados de la empresa**

### A. AUTORIZACIÓN PARA EL TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES:

En cumplimiento de las disposiciones de la Ley 1581 de 2012 y del Decreto reglamentario 1377 de 2013 que desarrollan el derecho de habeas data, solicitamos su autorización para que los estudiantes de ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO de la Universitaria Agustiniiana (en adelante "UNIAGUSTINIANA") en calidad de responsables del tratamiento de datos puedan recopilar, almacenar, archivar, copiar, analizar, usar y consultar los datos que se señalan a continuación. Estos datos serán recolectados por estudiantes de la UNIAGUSTINIANA con las siguientes finalidades:

**1- Llevar a cabo el proceso pedagógico y demás objetivos educativos y académicos establecidos por la**

#### DECLARO QUE:

Escuche atentamente la información sobre la encuesta en la que me están invitando a participar. Soy consciente de

#### ENCUESTA PERSONAL

ENCUESTA No.:

FECHA:

--	--	--	--

A continuación encontrará una serie de preguntas sobre temas relacionados con su empleo en la empresa INPARME SAS. La encuesta es confidencial y anónima, por lo cual no se le requerirá sus datos personales.

Le solicitamos responderla de la manera más honesta posible.

### B. DATOS DEL ENCUESTADO

Edad	<input style="width: 30px; height: 20px;" type="text"/>	Género	<table border="1" style="border-collapse: collapse; width: 100%;"><tr><td style="width: 50%; text-align: center;">M</td><td style="width: 50%; text-align: center;">F</td></tr><tr><td style="width: 50%; height: 20px;"></td><td style="width: 50%; height: 20px;"></td></tr></table>	M	F										
M	F														
Nivel Educativo	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Primaria</td><td style="width: 20%;"><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Secundaria</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Técnica</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Superior</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> </table>	Primaria	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	Secundaria	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	Técnica	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	Superior	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>						
Primaria	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
Secundaria	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
Técnica	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
Superior	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
Tiempo laborado	<table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr><td style="width: 80%;">Menos de 1 mes</td><td style="width: 20%;"><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>De 6 meses a un año</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1 mes a 1 año</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>1 año a 2 años</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>2 años a 3 años</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> <tr><td>Más de 3 años</td><td><input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/></td></tr> </table>	Menos de 1 mes	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	De 6 meses a un año	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	1 mes a 1 año	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	1 año a 2 años	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	2 años a 3 años	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>	Más de 3 años	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>		
Menos de 1 mes	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
De 6 meses a un año	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
1 mes a 1 año	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
1 año a 2 años	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
2 años a 3 años	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
Más de 3 años	<input style="width: 20px; height: 15px;" type="checkbox"/>														
Labor desempeñada	<hr style="border: 0.5px solid black;"/>														

### C. CUESTIONARIO

#### 1. Motivo de retiro:

Carga laboral

Mejor oferta laboral

Inconvenientes o mala relación con mi jefe

Cambio de residencia o traslado de ciudad

Otros


¿Cuál?

2. Indica tu nivel de satisfacción en los siguientes aspectos marcando con una X:

1. Insatisfecho

2. Satisfecho

3. Totalmente satisfecho

	1	2	3
Relación interpersonal con jefe			
Relación interpersonal con compañeros			
Actividades de bienestar			
Horario de trabajo			
Capacitación			
Ambiente laboral			
Actividades de formación			
Crecimiento dentro de la compañía			
Reconocimiento del trabajo por parte de su jefe			
Carga laboral			
Salario			
Interés por el bienestar del trabajador			
Cumplimiento de pagos			

3. ¿Accediste a alguno de los beneficios entregados por la empresa como préstamos, convenios entre otros?

- Si
- No
- No conozco los beneficios

4. ¿Recibió algún tipo de capacitación o entrenamiento durante el tiempo que estuviste en la compañía?

- Si
- No

5. Aspectos a fortalecer

- Figura de contratación (tipo de contrato)
- Horarios
- Ambiente laboral
- Salario
- Otro  ¿Cuál?

6. Aspectos positivos

Mencione aspectos positivos identificados durante su trayectoria en la empresa

7. Considera usted que el horario en el que laboraba era:

Muy exigente físicamente  
 Medianamente exigente físicamente  
 poco exigente físicamente  
 Nada exigente físicamente


8. ¿Las relaciones con sus compañeros le motivaban a tener un mejor desempeño en el trabajo?

Mucho  
 Poco  
 Nada


9. ¿Cree que al interior de IMPARME S.A.S reconocían la labor que usted realizaba?

Si  
 No  
 No se


10. ¿Se sentía satisfecho con el trabajo que usted realizaba en IMPARME S.A.S?

Si  
 No


explique ¿Por qué?

---



---



---

11. ¿Recibió algún incentivo (Comisión, bono, condecoración, placa) por parte de la empresa, por los logros y metas alcanzados gracias a su trabajo?

Si  
 No


12. Cree usted que gracias a INPARME S.A.S usted puede obtener un desarrollo económico y personal.

Si  
 No


Explique: \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

**Muchas gracias por la atención prestada.**