

Análisis del Índice elevado de rotación de personal en la organización Soluciones Omega S.A, en el Municipio de Mosquera, Cundinamarca durante el año 2020.

Seminario Integrador

Denisse Mariana González

Diana Marcela Torres Ortiz

Lina Julieth Ávila González

Jullieth Tatiana Muñoz Romero

Universitaria Agustiniana

Dirección de Postrados

Programa Especialización Estratégica de Gestión Humana

21 de noviembre 2021

Análisis del Índice elevado de rotación de personal en la organización Soluciones Omega S.A, en  
el Municipio de Mosquera, Cundinamarca durante el año 2020

Seminario Integrador

Denisse Mariana González Páramo

Diana Marcela Torres Ortiz

Lina Julieth Ávila González

Jullieth Tatiana Muñoz Romero

Director

Nydia Parra León

Universitaria Agustiniana

Dirección de Postrados

Programa Especialización Estratégica de Gestión Humana

21 de noviembre 2021

## **Resumen**

La rotación de personal es uno de los factores en los que las áreas de gestión humana enfocan sus esfuerzos pues buscan disminuir o evitar la salida de las personas de la organización, pues esto representa costos y alteraciones en los procesos funcionales de la organización. Es así como el identificar las causas reales de la rotación de personal se ha convertido en parte fundamental para la toma de decisiones a nivel directivo. Con la presente investigación se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal en la empresa Soluciones Omega S.A, ubicada en el municipio de Mosquera, Cundinamarca. El análisis parte de datos suministrados por la organización, derivados de la aplicación de una encuesta al personal antes de su retiro. Con base en esta encuesta, se realiza un estudio de Investigación Mixto, pues combina los métodos cuantitativos y cualitativos, donde también unificamos las causas de rotación por categorías. Los resultados muestran que las causas que más afectan en la rotación de personal son: Problemas Personales, finalización de Contrato, Otra Oferta Laboral, Ambiente Laboral con los compañeros, Problemas con jefes inmediatos, Seguridad y Salud en el trabajo, Cambio de ciudad, Desmotivación, Adaptación al Trabajo, Transporte y Salario. Estos se convierten en los puntos clave para que la empresa tome medidas buscando minimizar la rotación por las causas nombradas.

Palabras claves: rotación de personal, causas, organización, análisis

## **Abstract**

Employee turnover is one of the main factors in which human resources departments focus their efforts in order to reduce it or prevent it, as this represents mainly cost in the processes of the organization. That's why trace back principal causes in the employees turnover has become a priority for the managers in the organizations. The research is looking to analyze the causes of employee turnover at Soluciones Omega S.A, a company located in Mosquera, Cundinamarca in Colombia, The data analysis was provided by the organization itself, as a survey that gives the employees before retirement. with the elements provided before A mixed research was conducted combine quantitative and qualitative methods, after applying some filters in the categorization of employees turn overs it concludes that Personal Problems, Contract termination, Another Job Offer, Work Environment with colleagues, Problems with bosses, Safety and Health at work, Change of city, Demotivation , Adaptation to Work, Transportation and Salary are the causes that most affect employees at Omega. and these has to be the key point the company should measure in the future for minimize employee turnover.

**Keywords:** employees turnover, organizations, analysis

## **Perfil Integrantes**

Jullieth Tatiana Muñoz Romero

Estudiante de Especialización Estratégica de Gestión Humana, Profesional en Administración de Salud Ocupacional, Tecnóloga en Gestión del Talento Humano, capacitada en el análisis, diseño, ejecución y evaluación de estrategias para el mejoramiento de las condiciones de trabajo, diseño e implementación del Sistemas de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en empresas de diferentes actividades económicas, siguiendo la legislación vigente, ágil, orientada al trabajo en equipo, liderazgo y actitud de servicio.

Denisse Mariana Gonzalez Paramo

Profesional en negocios internacionales con enfoque financiero y administrativo, con amplia experiencia en temas de bienes raíces, contrataciones y gestión de costos y presupuestos, estudiante actual de la especialización de gerencia estratégica del talento humano. Capacitada para formular e implementar estrategias de negocios en un contexto nacional e internacional, contemplando como sensibles los aspectos políticos, legales, sociales y culturales que impactan en el desarrollo de las organizaciones. Con dominio del idioma inglés y francés.

Diana Marcela Torres Ortiz

Estudiante de Administración de Empresas con Especialización en Gestión Estratégica en Talento Humano Orientada hacia los buenos resultados, con experiencia en el área de ventas y servicio al cliente personal y telefónicamente por más de 4 años, administrativa y comercial en empresas de servicios.

Facilidad de expresión y excelente fluidez verbal, capacidad de servicio, fácil adaptación a diferentes ambientes de trabajo, buenas relaciones interpersonales, buen manejo de equipos de trabajo y creatividad para el desarrollo de las labores encomendadas bajo presión

Lina Julieth Avila Gonzalez

Tecnóloga en costos y auditoria, Administradora de empresas con Conocimiento y experiencia en labores en Gestión Documental, manejo de sistemas y apoyo administrativo. Soy una persona organizada que cumple con las labores y requerimientos que se le exigen. En la actualidad estoy realizando una especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano.

## Tabla de contenido

Formulación del Problema .....	12
Justificación.....	16
Objetivos.....	18
Objetivo General.....	18
Objetivos específicos .....	18
Marco Referencial .....	18
Historia.....	19
Planeación estratégica.....	21
Principios .....	21
Valores .....	21
Teorías sobre causas y efectos sobre la rotación de personal .....	24
Metodología.....	29
Enfoque Mixto .....	29
Método sintético .....	30
Diseño de Integración .....	31
Desarrollo Metodológico .....	32

Análisis de resultados y discusión .....	39
Conclusiones.....	56
Recomendaciones .....	57
Referencias .....	58



## Contenido de Figuras

Figura 1 Sedes Soluciones Omega 2020 .....	40
Figura 2 Opinión frente a la empresa .....	41
Figura 3 Opinión condiciones físicas área de trabajo.....	42
Figura 4 Opinión frente a los beneficios otorgados.....	44
Figura 5 Opinión frente al trato de coordinadores.....	45
Figura 6 Opinión frente al trato de los lideres .....	46
Figura 7 Opinión frente al trato de los ingenieros .....	47
Figura 8 Opinión frente a relaciones humanas en sitio de trabajo.....	48
Figura 9 Opinión fete a programas de inducción, capacitación y entrenamiento.....	49
Figura 10 Recibió inducción .....	51
Figura 11 Asignación de padrino al ingresar a la empresa.....	52
Figura 12 Motivos de finalización de contrato.....	55

## **Contenido de Tablas**

Tabla 1 Capacitación de Inducción general, sede y puesto de trabajo. ....	50
Tabla 2 Categorización de las causas de rotación en Soluciones Omega 2020, de acuerdo con las entrevistas de retiro. ....	53
Tabla 3 Categorías de rotación gestionables internamente en Soluciones Omega.....	54

## **Tabla de Anexo**

Anexo 1 Formato de entrevista de retiro R1135: versión 1 del año 2020 .....	60
---	----

## **Formulación del Problema**

Soluciones Omega S.A inició su historia en el año 2004, es una empresa de servicios en maquila, especializados en el alistamiento y empaque de productos de la industria alimenticia, cosmética y farmacéutica; quienes además incursionan desde el año 2008 en la industria de elaboración de productos de heladería, como conos y galletas.

Se ha especializado en procesos que requieren mano de obra intensiva para el acondicionamiento, alistamiento, empaque, almacenamiento, logística interna, etc., para el empaque de los productos, aplica las mejores prácticas de cada sector y genera un acompañamiento a todos los negocios de sus clientes, brindando mejoras estratégicas en su logística.

Cuenta con clientes de renombre como Alpina, Crem Helado, Alimentos Polar, PepsiCo, Ramo, Colcafé, suizo, la Receta, entre otros.

La compañía en el año 2017 trasladó sus oficinas desde la ciudad de Bogotá al Municipio de Mosquera. Desde varios años atrás la organización ha manejado índices elevados de rotación, los cuales han impactado en el presupuesto de la empresa, así como en sus procesos logísticos y de producción, sin embargo logró implementar diferentes estrategias de bienestar con el fin de disminuir esta tendencia, aunque durante el año 2020 cerró su rotación con un porcentaje del 9.5%, que en relación al año inmediatamente anterior el 2019 fue del ( 9,0%) , indicando que aumentó de nuevo esta tendencia.

Es importante mencionar que la rotación de personal es la cantidad de personas que se incorporan o se retiran de la organización de forma voluntaria o involuntaria. Para identificar el porqué de la rotación del personal en Soluciones Omega S.A, debemos de aclarar las formas en las que se puede dar su retiro de la compañía.

La rotación voluntaria la evidenciamos cuando los colaboradores deciden renunciar, motivados por su crecimiento personal, profesional, razones personales, conflictos con los jefes o entre compañeros.

La rotación involuntaria se da cuando la organización, por diferentes causas decide hacer una reducción del equipo de trabajo, reestructuración, evaluar retiros por bajo desempeño, persona

que no cumplan con las expectativas profesionales o actitudinales y no se acomodan a las políticas o direccionamiento estratégico de la empresa.

Para todas las empresas el rotar personal, sin importar cual sea su forma es de gran impacto, ya que para ocupar la nueva vacante se requiere de un gran esfuerzo, no sólo en tiempo sino en capital monetario, afectando la productividad y los gastos en los que se debe incurrir para hacer el despliegue de la nueva plantilla y la afectación de imagen de la empresa ante los ojos del cliente, Idalberto Chiavenato, Gestión del Talento Humano, McGraw Hill Interamericana S.A. 2002, también nos define la rotación al decir que: “La rotación del personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que 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”. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales, trimestrales o anuales con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos y promover disposiciones que nos permita hacer un análisis lineal con carácter predictivo.

Por ello para la compañía es de vital importancia, analizar sus índices actuales de rotación, y desarrollar diagnósticos, este diagnóstico puede basarse en posibles causas como la deficiencia en la motivación que se da cuando el empleado siente que no es valorado en la organización, que no son reconocidos los esfuerzos y el empeño que le pone a su trabajo; pierden el interés en cumplir sus funciones afectando la realización de sus actividades laborales y personales; se puede dar también por alguna remuneración injusta que surge cuando el empleado siente que no le están pagando lo justo por su trabajo pierde su interés para seguir cumpliendo con sus funciones llevándolo a la búsqueda de mejores ofertas laborales y así renunciar de su empleo actual; se puede presentar a nivel interno mal clima laboral, evidenciando que pueden existir preferencias y denigran al empleado nuevo presentando rechazo, exigencias para el cumplimiento de las tareas, o no existen

ayudas ni trabajo en equipo, se puede originar por la falta de cumplimiento en los horarios establecidos, o que el puesto de trabajo no es apto para laborar o no hay organización para el desarrollo de labores encomendadas; o simplemente en la empresa no se brindan las oportunidades para el crecimiento profesional, no dan opciones de ascender o crecer profesionalmente y el trabajador permanece en el mismo puesto o la misma ocupación por muchos años sin la oportunidad de demostrar sus habilidades ante otros cargos que pueda desempeñar, desarrollando

una sensación de incumplimiento a expectativas en relación al momento en que fue contratado, está siendo otra causa de la rotación en las empresas, pues al momento de ser contratada una persona se le brinda una expectativa que con el paso del tiempo se van viendo vulnerada o simplemente no se cumple; La falta de herramientas o recursos para ejecutar su labor es otra de las posibles causas por las cuales los trabajadores deciden irse de una organización, ya que muchas veces los empleados no cuentan con las herramientas suficientes y necesarias que faciliten el óptimo desarrollo de sus actividades, para que estas puedan ser ejecutadas correctamente, afectando su desempeño y motivación; El acoso laboral por parte de compañeros o directivas puede ser otra causante pues muchas veces en las empresas no existe compañerismo, ni trabajos en equipo, no hay solidaridad y por el contrario se generan agresiones ya sea de compañeros o jefes, que lo que generan es miedo y pánico al colaborador, promoviendo su salida de la empresa.

Al establecer las causas de la rotación en la compañía, se podrán promover actividades y estrategias para lograr disminuir estos índices, generando salarios e incentivos emocionales para fidelizar a cada uno de los colaboradores.

Al analizar las desventajas de la rotación como lo dijimos anteriormente, vemos que afecta a la organización por el costo que tiene la adaptación a la vacante, la disminución de la productividad por el tiempo que se invierte en capacitaciones, estos cambios también ocasionan descontentos en los empleados antiguos, falta de rendimiento laboral ocasionando mal clima; sin embargo debemos tener en cuenta que en el proceso de rotación de personal se logran establecer algunas ventajas, alrededor del desempeño de nuevas habilidades, el incremento en la interactividad social entre los colaboradores, nuevas ideas por parte del personal nuevo para la compañía.

A su vez, la rotación de personal es entendida por Robins (1998) citado por Cabrera, Ledezma & Rivera (2011, p. 85) como “el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización”

que indica la relación entre el número de empleados que ingresan y salen de la organización, siendo este un indicio importante para medir la estabilidad del personal, con lo anterior valorar el desempeño del área de gestión humana de la empresa.

Como nuestro propósito es analizar la causa o las causas por las cuales se está generando el elevado índice de rotación en la organización, se realizará un análisis comparativo de los índices de los periodos anteriores en la compañía, y así predecir cuántos colaboradores se necesitarán a futuro para el buen funcionamiento de la organización.

Se confirmaron los motivos de retiro, a través del análisis de información suministrada en las entrevistas que se realizan al personal antes de abandonar la empresa, dicho análisis se enfocará en los soportes de la vigencia 2020, determinando así las posibles causas reales por las cuales se incrementó la rotación de personal durante este periodo de tiempo, precisando si su retiro fue voluntario realmente.

Esta problemática se viene presentando desde hace muchos años, incluso desde que sus labores iniciaron en la ciudad de Bogotá hacia el año 2012, y siempre ha afectado todos los procesos de la compañía, pues se han atrasado procesos en la gestión humana, productiva, contable, financiera y general desarrollo de la compañía

Sin embargo, el Área de Gestión Humana ha trabajado en pro de sus colaboradores y a través del Programa de Bienestar laboral, ha desarrollado estrategias para establecer incentivos que generen satisfacción y bienestar a sus colaboradores, esto en aras de promover un sentido de pertenencia, motivación y calidez humana en la prestación de cada uno de los servicios de la organización.

Este programa de bienestar va encaminado en brindar un aporte para la construcción de un mejor nivel educativo, recreativo, habitacional y de salud de los empleados de Soluciones Omega S.A y de su grupo familiar, Por ello la empresa ha definido áreas de intervención como el área de desarrollo humano que busca se enriquezca al individuo de manera integral, para este fin se llevan a cabo actividades de capacitación, evaluación al desempeño (para todos los niveles de la organización), reafirmación en temas como manejo del estrés, autoestima, comunicación asertiva, manejo y solución de conflictos, calidad de vida y liderazgo, orientación psicológica, Apoyo y subsidio estudiantil, entre otras.

Y así para cada una de las áreas como Calidad de Vida, Deportiva, Social, Cultural y Económica.

Mediante este Análisis esperamos determinar las causas reales que generan el incremento del porcentaje de rotación en el año 2020, para nosotros es importante poder identificar qué causa el retiro de los colaboradores.

Se cuenta además con el apoyo del área de Psicología de la empresa, quienes nos permitirán acceder a su información, garantizando durante este estudio plena confidencialidad, se validará el contenido de las entrevistas de retiro del año 2020; podremos también disponer de comunicación directa con el personal de talento humano a cargo para identificar su percepción de la problemática; y establecer comunicación vía telefónica con (5) trabajadores retirados, quienes serán escogidos al azar para validar la imagen que tienen de la empresa.

¿Cuáles son las causas que generan alta rotación de personal en Soluciones Omega, año 2020?

### **Justificación**

Como equipo de trabajo este proyecto nos permite desarrollar en cada una de nosotras la habilidad de interactuar con más personas, intercambiar roles y a mejorar la comunicación así nunca nos hayamos visto, pues compartimos el mismo objetivo de querer resolver la problemática planteada, uniendo nuestras experiencias y conocimientos previos para generar alternativas que den solución a la misma, fortaleciéndonos para desarrollarnos como Gerentes de Gestión Humana a futuro, pues en ocasiones esta área no logra identificar las causas que provocan el aumento de estos índices de rotación, (Delgado, Gómez, Romero, Vásquez, 2006 p. 78), nos indica que los trabajadores “deciden por motivos personales o profesionales finalizar la relación contractual con la empresa. Pueden ser por causa justificada (modificaciones en las condiciones contractuales pactadas, incumplimiento de dichas condiciones o retrasos en el pago del salario) o no justificadas”

Si logramos establecer las causas que provocan la elevada rotación de personal en Soluciones Omega S.A, de manera agrupada como nos indica García (1985) citado por Buentello, Valenzuela y Benavides (2014), al decir que las causas que ocasionan el retiro de personal pueden agruparse en: a.) bajas biológicas o inevitables, que hacen referencia a la muerte, jubilación e incapacidad permanente. b.) bajas socialmente necesarias, cuando el despido se produce por que el trabajador



incurre en actos ilegales. c) bajas por motivos personales producto de la voluntad del trabajador. d.) bajas por motivos laborales, ocasionadas por razones salariales, intereses profesionales o tareas poco significativas. e.) bajas por decisión de la propia empresa, entre las que se pueden mencionar los despidos por inocencia del trabajador, indisciplina, vencimiento del contrato o procesos de reestructuración; categorizando las razones de retiro y evidenciar la realidad de esta empresa en cuanto a factores como liderazgo, clima organizacional, remuneración, capacitación y formación, perfiles contratados, expectativas de los empleados, motivación, entre otros, podríamos dar posibles soluciones a la empresa para que puedan llegar a ser fuente de estabilidad para cada uno de sus colaboradores como lo referencia Flores, Abreu & Badii, 2008, (p. 71), que nos indica que “uno de los focos de interés para las empresas es tratar de mantener a los empleados en la organización el mayor tiempo posible, claro que para esto los administradores de recursos humanos deben ser conscientes que el personal tiene que tener una satisfacción laboral y personal”

Lo anteriormente expuesto justifica en gran medida la importancia de determinar y analizar los factores que ocasionan la rotación de personal, ya que sus consecuencias trascienden los aspectos económicos asociados con la vinculación y entrenamiento del nuevo personal e impactan en la productividad, la imagen corporativa y el clima organizacional. De otro lado, tal como manifiesta John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, citado en el diario Portafolio (2016): “cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor de su salario”. Este cálculo se sustenta en “los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante” que obedecen a la vinculación del nuevo empleado, periodo de aprendizaje y tiempo para alcanzar óptimo desempeño, y el ideal como indica Chiavenato, I (2017), es que” El Área de Gestión Humana trate de conquistar y de retener a las personas en la organización para que trabajen y den lo máximo de sí, con una actitud positiva y favorable”. (p.104)

En este sentido es muy importante que la entidad no tenga una alta rotación de personal, ya que esto traería negativas para nuevas contrataciones y al crecimiento de esta, afectando a los trabajadores y afectando en la misma imagen de la empresa.

Teniendo en cuenta lo anterior, es de suma importancia el conocer los factores que originan la rotación de personal en Soluciones Omega S.A, para que posteriormente la organización pueda actuar sobre los mismos

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Identificar las causas que generan la elevada rotación de personal en Soluciones Omega durante el año 2020.

### **Objetivos específicos**

- Analizar los motivos de retiro que registran las personas en las entrevistas del año 2020.
- Categorizar las razones de retiro del personal durante el año 2020.
- Sustentar en un informe las causas reales por las que los colaboradores se retiraron en el año 2020.

## **Marco Referencial**

Cada proceso efectuado va relacionado y dirigido a las mejoras que se quieren lograr en soluciones Omega por consiguiente y a continuación encontrarán las diferentes causas que dieron origen a la rotación en la empresa, También daremos a conocer su historia, sus procesos y enfoques, las estrategias que han ido utilizando con el paso del tiempo. El área de Recursos Humanos ha efectuado diferentes actividades lo cual nos muestra su ardua labor en la búsqueda de soluciones para sus mejoras. La empresa Soluciones Omega cuenta con un excelente equipo de trabajo Que a diario se compromete para ir avanzando y actualizando su procesos, Buscando lograr cumplir con sus objetivos y solucionar los errores que afectan Considerablemente a la empresa, por consiguiente se validaron las afectaciones Y el tiempo desde que empezaron a regir, es importante tener conocimiento de Cada uno de los mecanismos utilizados que han ayudado para así seguir presentando Diferentes alternativas de solución que nos ayuden a terminar con esta problemática se determinará de igual manera el trabajo realizado y la solución a la problemática que se ha determinado.

La Administración de los Recursos Humanos a través del tiempo ha evolucionado, utilizando la herramienta de formación y capacitación, se logran desarrollar habilidades y capacidades para realizar un mejor trabajo, dentro de las habilidades gerenciales encontramos que es fundamental

ser líder, Según Naranjo y González (2012), el líder de hoy debe convertirse en un alto gerente, que posea conocimientos amplios sobre los tres puntos neurálgicos de la mediana empresa: el producto y/o servicio (si no lo conoce, no lo vende), la empresa (si no la conoce, no sabe qué esperar de ella) y el sector en que se mueve la empresa (si no lo conoce, no puede proyectar la empresa). El líder de hoy debe ser un hombre visionario que pueda asumir riesgos en procura del crecimiento de las personas y la empresa.

Dentro de los desafíos que le surgen al líder de hoy encontramos la necesidad de plantear estrategias, para abordar la rotación de personal

## **Historia**

Soluciones Omega tiene el propósito de entender la importancia del negocio de los clientes; guía cada paso para apoyar estratégicamente en sus necesidades logísticas mientras ellos se enfocan en su propia misión. Son ellos, los clientes, quienes han sido determinantes en el desarrollo de la empresa desde su nacimiento en el año 2004.

Los inicios de Soluciones Omega s.a se dieron en diciembre de 2004, constituida como persona natural a nombre de José Fernando Jiménez, con 17 personas, quienes se encargaban de hacer el alistamiento y empaque de las promociones dentro de la planta de Meals de Colombia para sus marcas Yoplait, Cremhelado y Country Hill. En 2005 con un crecimiento en ventas, se trabajaba con 35 personas y era la gerencia quien se encargaba de todas las tareas administrativas.

Este mismo año en mayo se establece conexión con Rica Rondo S.A y suizo (Lo que hoy se llama alimentos Cárnicos) y se inician allí labores con 6 personas. Para agosto de 2005, se abre una sede propia de la empresa en la Cll 74 # 87-72, donde alrededor de un mes después se efectuaron las adecuaciones necesarias para la manipulación de alimentos, y se inició el empaque de lo que entonces era la Paleta Drácula, para Meals de Colombia y armado de promociones para suizo.

En 2006, con la máquina envasadora MZ de Meals, se empieza el ensamble de sobre capas cereales para Yoplait, con un crecimiento para el final de este año de 62 personas en producción y 5 en el área administrativa, se incluye un área contable. También se contó con la adquisición del primer vehículo de transporte para mejorar el servicio y con el inicio del estudio de mercado para empezar con la producción de galletas para helado. Así se finaliza este año con un crecimiento en ventas del 72%.

En 2007, se inician labores con 31 personas en Doria, lo que inició el desarrollo de programas de Calidad, Salud Ocupacional y Seguridad Industrial para ese entonces. En marzo de este año se presenta un proyecto a Meals, que fue aprobado en junio, para producir la galleta de los helados (Chococono) de Crem helado, pensando en ampliar el mercado y que no solo fuera la distribución tienda a tienda, si no también industrial. Ese mismo año en junio, Soluciones Omega se traslada a una nueva sede en la Cra. 70G #71-70. Para agosto, se inicia el ensamble de promociones para Alimentos Polar S.A con sus marcas Promasa, Quaker y Frescavena. Finalmente, este año termina con la compra del horno HAAS MTA36G (el primer equipo que adquirió la compañía para la fabricación de conos moldeados para helados), un crecimiento de noventa y cuatro personas en producción y ocho en administración en tres sedes de los clientes y una propia.

En 2008, se constituye la empresa como SOLUCIONES OMEGA S.A y asumió todo el pasivo laboral de José Fernando Jiménez. Participó con 16 personas en la fabricación del producto de Doria, “Doria del menú” y en el ensamble de promociones para Mattel

También en 2008, se inician programas como Pausas Activas, COPASO, Cero Accidentes, entre otros, y se finaliza con un crecimiento de personal con 113 colaboradores.

En 2009 se empieza la producción de copas de helado, y en abril se aprueba el lanzamiento de la marca “GUSTTO”, incrementando distribución tienda a tienda e incursionando con la marca Bocatto. Se finaliza el año con la compra de nueva maquinaria para la elaboración de conos de tipo Piccolino.

En agosto de 2010 se inician operaciones en PepsiCo con ensamble de promociones y multipacks en sus marcas Quaker y Gamesa. Este año se empezaron a importar máquinas desde Europa, para mejorar la producción.

En 2014 se ganó la primera licitación con Alpina, empezando en el área de servicios en donde dio sus inicios en Medellín y en el año 2015 se empezaron a ampliar los mercados hacia Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga, Ibagué y Pereira.

Dado el crecimiento de la empresa, a principios del año 2018, se cambian las instalaciones al municipio de Mosquera, en el Parque Industrial San Jorge, donde continuamos prestando el mejor servicio, y con un crecimiento a nivel nacional, con más de 500 personas en producción y 30 en administración. Actualmente, seguimos trabajando con PepsiCo, Polar, Ramo, Alimentos Cárnicos Y Alpina (Bogotá, Cali, Caloto, Bucaramanga, Ibagué, Pereira, Medellín y Barranquilla).

## **Planeación estratégica**

**Misión:** Prestamos cada vez mejor, servicios que agregan valor a la cadena de suministro de nuestros clientes.

**Visión:** Seremos el mejor aliado de nuestros clientes con relaciones construidas para el largo plazo que generan bienestar sostenible para todos los grupos de interés

**Propósito:** “Servir cada vez mejor”

## **Principios**

**Disposición al cambio:** Nos adaptamos rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las personas respondiendo satisfactoriamente a las necesidades de nuestros clientes

**Cumplimiento:** Somos puntuales, realizamos eficaz y eficientemente las tareas de acuerdo con la palabra dada, nos orientamos al resultado, buscamos la excelencia y creamos las condiciones para obtener productos y servicios acordes con las expectativas de los clientes.

**Disciplina:** Somos autoexigentes, actuamos de manera metódica y perseverante con el fin de lograr los objetivos propuestos, actuamos bajo las políticas definidas por la organización

## **Valores**

**Vocación de servicio:** adoptamos una actitud empática, honesta, ética y de colaboración, orientados a satisfacer las necesidades de los demás.

**Respeto:** sin excepción aceptamos las diferencias en la forma de pensar, sentir y actuar de los demás y con nuestras acciones no vulneramos los derechos de quienes nos rodean, nos centramos en los hechos, no en las personas.

**Trabajo en equipo:** comprometidos, asumimos diariamente nuestro trabajo con pasión, disposición e iniciativa; nos integramos y aportamos positivamente a nuestro equipo para el logro de metas colectivas, nos anticipamos a futuros escenarios tomando la iniciativa frente a los retos que nos presenta la organización.

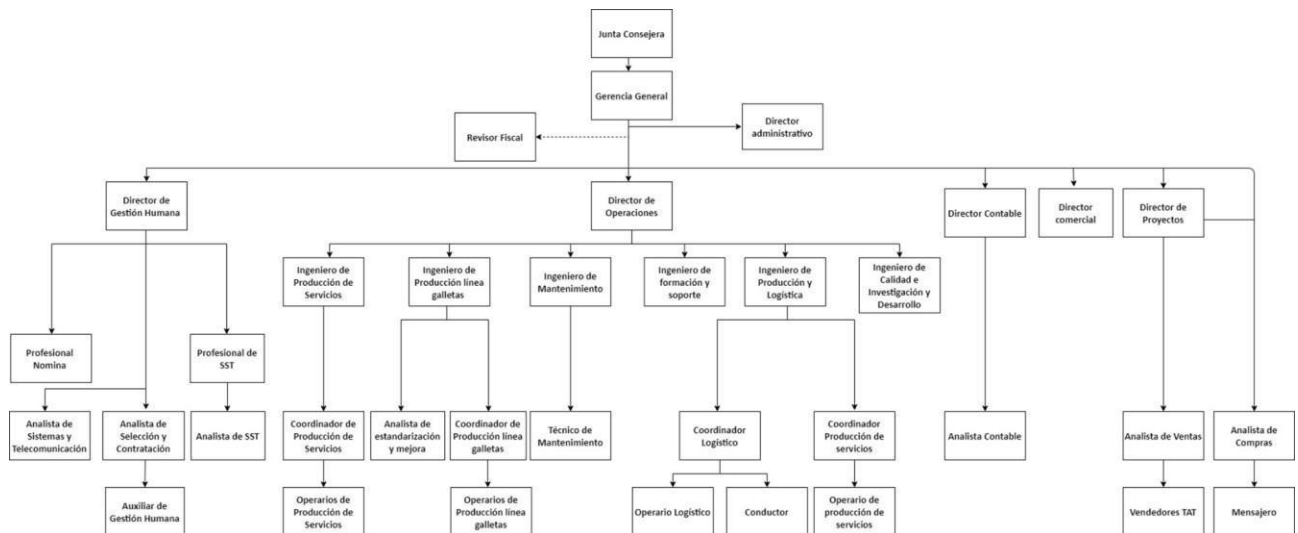
- **Responsabilidad:** obramos de manera esmerada y honesta garantizando el cumplimiento de lo acordado, generando confianza para nuestros clientes internos y externos.

Ilustración 1 Logo



Fuente Soluciones omega s.a

Ilustración 2 Organigrama



Fuente Soluciones omega S.A

Organización: En estos momentos vamos a llevar a cabo el análisis del término organización que nos ocupa, pero antes de eso es importante que conozcamos el origen etimológico del mismo para así entender mejor su significado. En este sentido, tenemos que subrayar que esta palabra procede del griego *órganon* que puede traducirse como herramienta de trabajo.

Responsabilidad social empresarial: Es una visión de negocios que integra el respeto por las personas, los valores éticos, la comunidad y el medioambiente con la gestión misma de la empresa, independientemente de los productos o servicios que ésta ofrece, del sector al que pertenece, de su tamaño o nacionalidad.

Motivación: Generalmente, al hablar de motivación nos referimos a las fuerzas internas o externas que actúan sobre un individuo para disparar, dirigir o sostener una conducta.

**Insatisfacción:** Es un sentimiento interior que experimenta una persona cuando siente que una realidad determinada no cumple sus expectativas. La insatisfacción muestra un nivel de desencanto personal producido por la frustración de no haber cumplido un deseo determinado.

**Recurso humano:** En la actualidad el recurso humano es uno de los factores que tienen mayor impacto en la competitividad de las organizaciones en gran parte debido a las competencias, conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y compromiso los

cuales indiscutiblemente son requeridos para alcanzar la misión de la organización, para Rodríguez Suárez (2018) la competitividad se encuentra en “sus procesos, estructuras, mercados, tecnologías y demás aspectos de su rol”, pero aun con la importancia de este recurso no logra generar conciencia sobre este, Rodríguez y Suárez (2018) señalan que “en el proceso dinámico organizacional, el recurso humano como eje central de su operación, sea poco valorado y considerado ante los cambios coyunturales”, lo cual ocasiona que los trabajadores siempre intentan marcharse de sus trabajos a fin de conseguir nuevas oportunidades de empleo, y esto a raíz de que consideran que un nuevo trabajo les dará mayores beneficios, mayor seguridad laboral, nuevas experiencias o simplemente que este les permitirá evitar los distintos conflictos en los que se ven envueltos en su actual empleo, debido a esto se puede decir que la rotación de personal es inevitable

**Rotación de personal:** La rotación de personal es uno de los aspectos más notables del recurso humano de una organización, la rotación en sí se define como el porcentaje de personas dentro de una empresa que abandonan sus puestos sobre el número de personas que existen en la compañía, todo ello medido dentro de un período de tiempo determinado. Los autores Aranibar, Melendres, Ramírez, y García (2018) afirman que la rotación de personal no es más que “el movimiento o migración de los empleados o trabajadores que se da de una empresa u organización a otra en un determinado periodo de tiempo y por causas diversas”, por su parte Hernández et al. (2017) lo define como “salida voluntaria o involuntaria de un empleado y hace necesaria la contratación de nuevo personal para que pueda realizar las actividades que el primero delega”

## **Teorías sobre causas y efectos sobre la rotación de personal**

En lo siguiente, se presentará la recopilación de una serie de información, consideraciones teóricas en las que se apoya la problemática en la cual se está desarrollando, haciendo referencia a trabajos de estudio que han sido realizados por diferentes autores, dando respaldo y apoyo al tema presente debido a la relación entre ellos.

En el libro Administración de recursos humanos edición 5 por Idalberto Chiavenato nos habla de la importancia de la interacción entre personas y organizaciones.

De acuerdo con esto Chiavenato afirma que "La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos hemostático-capaces de autorregularse mediante comparaciones entre los, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación. Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turno ver. " (Chiavenato, 1999, pág. 16)

De acuerdo con las causas de rotación Chiavenato afirma que "La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc. Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc. La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro. La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios para controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada.

Esta información junto con otras fuentes, permiten determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal" (Chiavenato, 1999, pág. 17)

La rotación de personal se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, tal



como Robbins (1996) expresa al respecto “la rotación también 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), esto ha llevado a que las diferentes empresas concentren grandes horas de análisis en encontrar las causas que están generando la rotación, para así poder generar estrategias que la disminuya.

Werther & Davis (2008) exponen que: El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no solo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social. (P.228).

Cabrera, Ledezma, & Rivera (2011) citando a Robbins (1998) definen la rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y las causas que pudiesen originarse: 8 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).

Koontz & Weilhrich (2007) en su trabajo sobre factores humanos y motivación escriben que: Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autorrealizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos. (P. 284) Teniendo en cuenta la definición anterior sobre motivación se puede decir que los motivos del ser humano para cumplir diferentes necesidades siempre están presentes durante su vida, algunas pueden cambiar o volverse más o menos prioritarias, pero no existen seres humanos que no estén motivados en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

La rotación del personal tiene diversas consecuencias en la organización. Entre las principales están que se tiene un cambio en la productividad que puede afectar de distintas maneras, el hecho que una persona renuncie conlleva a la apertura de un proceso de selección, el proceso puede tardar días, semanas o meses, y después como todos los colaboradores pasa por una curva de aprendizaje, hasta tener la suficiente experiencia para ser eficiente y eficaz en el nuevo puesto. Así mismo genera cierto cambio en el ambiente de trabajo, entre los grupos, ya que se ve modificada la manera

o forma del desempeño de los trabajadores al añadir a nuevos integrantes en la organización.

Por otro lado, los costos de una alta rotación son muy elevados y se convierte en un problema para cualquier empresa, se debe tomar en cuenta que no solo existe el coste de posible despido por una mala contratación, sino también el coste de un nuevo proceso de selección, y una nueva inducción.

La capacitación no solo es costosa, sino que también consume tiempo invertido por la misma empresa. Sea cual sea el caso, lo cierto es que la rotación laboral supone una modificación en las dinámicas de las empresas. Los cambios de personal traen consigo procesos de adaptación, acoplamiento, formación y cualificación que por lo general tardan semanas o incluso meses, que terminan por afectar a la organización

En Colombia nos regimos por el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990), con esta Ley o Código se ha logrado adquirir ciertas garantías de carácter laboral para todo el pueblo Colombiano y con el paso de los años se convirtiéndose en la guía legal para el manejo de las relaciones individuales que surgen entre el trabajador y el empleador, permitiendo que la duración del contrato se convierta en una condicional para determinar la modalidad en las personas son contratadas, Soluciones Omega maneja dos tipos de contratos, a término fijo e indefinido.

En el Artículo 46 del Código Sustantivo de Trabajo se indica que contrato a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente; En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea.

Según el Artículo 47 del código sustantivo del trabajo, Se considera que existe un contrato de trabajo a término indefinido cuando en él no se pacta un tiempo de duración; cuando no se pacta una fecha de terminación, es decir, no se define en el contrato cuándo se terminará ni cuánto durará, por tanto, no es posible determinar la fecha de terminación.

De igual manera en este Código se establece lo que constituye salarios, pues este es fundamental para la motivación dentro de una organización, mediante su Artículo 14 dispuso que” Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del

trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones” (Ley No. 50, Congreso De Colombia, 1990).

Al validar las condiciones de tipo de contrato y lo que se considera salario, podemos identificar que por estos aspectos se pueden generar alto riesgo de abandono de cargos.

Según (Reyes, 1986), el salario o la remuneración es un factor importante para la organización, tanto para el trabajador ya que este determina e influye en la calidad de vida que él mismo pueda tener, como para la organización ya que es un elemento fundamental en sus costos; adicionalmente incide en la economía del país y en la sociedad en general.

En 1993 mediante la Ley 100 se crea el sistema de seguridad social integral, la cual tiene por objeto garantizar los derechos irrenunciables de la persona y de la comunidad para obtener la calidad de vida, acorde con la dignidad humana, mediante la protección de las contingencias que le afecten, por ello se divide en tres sistemas que son:

El Sistema General de Pensiones tiene como objetivo asegurar a la población el cubrimiento de los riesgos o contingencias derivados de la vejez, la invalidez y la muerte, por medio del reconocimiento de pensiones y prestaciones determinadas por la Ley.

El Sistema General de Seguridad Social en Salud sustituyó tres reformas fundamentales: la participación del sector privado en la prestación de servicios de salud a los trabajadores colombianos, la creación del Fondo de Solidaridad y Garantía para asegurar un nuevo sector subsidiado en Colombia y la posibilidad para todos los trabajadores de elegir la entidad promotora de salud.

El Sistema General de Riesgos Laborales que regula la atención de los eventos derivados de los riesgos ocupacionales de manera independiente en lo financiero al sistema que cubre los eventos por enfermedad general. Todo empleador tiene la obligación de afiliar a sus empleados a una Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL) que es la responsable de cubrir los eventos derivados de riesgos ocupacionales o de trabajo. El valor total del aporte le corresponde al empleador y con esa afiliación se cubren todos los gastos de salud que ocasionen los accidentes o enfermedades laborales, así como el pago de los días de incapacidad.

Con lo anterior, queda claro que todo empleado tiene derecho a seguridad en salud, en pensiones y en riesgos profesionales básicamente, según sea su contrato laboral.

En el año 2006, a través de la Ley 1010, por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, en esta Ley se indica que “se entenderá por acoso laboral toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo”.

Según el Ministerio de Trabajo, el acoso laboral en Colombia se da más en empresas pequeñas. Una situación que pone en riesgo la salud mental de muchos empleados en el país, sin embargo, se puede dar en todo tipo de empresas, al conocer estos reglamentos se puede evitar sanciones O situaciones que deterioren el rendimiento económico de la empresa o la situación mental de una persona.

Este tipo de hostigamientos o acoso, pueden llegar a ser un motivador para que el personal se retire de la compañía.

Una de las normativas más recientes es el Decreto 1072, Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo, en el cual se compila todo lo relacionado a nivel laboral, en su Título 2, Capítulo 6, Artículo 2.2.4.6.1, se regula el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el cual tiene por objeto definir las directrices de obligatorio cumplimiento para implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que deben ser aplicadas por todos los empleadores públicos y privados, los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, las empresas de servicios temporales y tener cobertura sobre los trabajadores dependientes, contratistas, trabajadores cooperados y los trabajadores en misión.

Actualmente se hace énfasis en la calidad de vida de los trabajadores, pues no solo se tiene en cuenta los beneficios que se brindan desde el área de bienestar sino también los estatutos legales que obligan al empleador a cumplir con la responsabilidad en cuanto a la salud, enfermedades, seguridad, minimización o eliminación de riesgos que se puedan generar en los puestos de trabajo o durante el desarrollo de las labores a cargo de cada empleado.

## **Metodología**

A continuación daremos a conocer el desarrollo del proceso de la metodología que fue utilizada en la investigación, esta nos ayudó a entender el tipo de enfoque que utilizamos de acuerdo a la rotación del personal de la empresa Soluciones Omega S.A el cual validando toda la información asumimos que es un enfoque mixto ya que con este enfoque tendremos una información más clara y concisa acerca de nuestro proyecto, adicionalmente a esto validamos nuestro método sintético quien nos ayuda a recopilar los aspectos más importantes del proyecto y verificar lo que hemos planteado hasta el momento además y es importante mencionar el modelo de diseño de investigación mixta que nos ayuda a reunir de igual manera toda la información de una selección cuantitativa y cualitativa y de esta manera explicaremos todos los procesos que se tuvieron en cuenta y el paso a paso de nuestro análisis.

### **Enfoque Mixto**

El tipo de investigación definido para el desarrollo de la presente investigación se basa en un Método de Investigación Mixto, pues combina el métodos cuantitativo y cualitativo, de esta manera podemos ver desde varios ámbitos y brindar alternativas diferentes de soluciones.

El inconveniente principal que ya conocemos son los índices elevados de Rotación que se han venido presentando desde el año anterior 2020 en la empresa Soluciones Omega S.A, cabe mencionar que si la rotación es elevada esto genera pérdidas, lo que no permite llegar al éxito, es una problemática que ha venido afectando a la organización y que requiere de grandes estrategias e intervención, por lo cual nosotros nos enfocaremos en analizar las causas de dicha rotación de personal durante el año 2020.

Este apartado hace referencia a los aspectos que justifican la naturaleza de la investigación y el uso del método mixto. Se establece un acercamiento desde los diferentes tipos de investigación para así llegar a la metodología mixta teniendo en cuenta que se han suscitado discusiones con respecto a la mirada epistemológica que los investigadores pueden adoptar de acuerdo con las necesidades del problema a investigar y las rutas que seguirán para obtener los mejores resultados. Una de estas controversias está dada desde el nuevo paradigma en investigación en educación, el método mixto. (Jonhson & Onwuegbuzie, 2004).

Estas disputas se derivan de puntos de vista cualitativos y cuantitativos, la investigación

cuantitativa tiene una tradición epistemológica y puede orientar todo el proceso de investigación, pero estas tradiciones chocan entre sí, tratando de encontrar una posibilidad en ellas aclarada la epistemología que orienta el método mixto. El problema es hasta ahora, ¿el método mixto tiene una base epistemológica? Según (Bracamontes,2014),

“Los métodos mixtos constituyen un buen dilema epistemológico ya que, si por un lado cada uno de los elementos de la mixtura busca conocimiento diferenciado respecto de los otros a partir de su postura epistémica, por el otro lado, otorga un conjunto de informaciones que al ser analizadas de manera adecuada, puede posibilitar procesos de intervención que pueden ir desde la modificación simple de prácticas hasta la implementación de políticas públicas que resuelven problemas concretos de la sociedad”

Para ello utilizaremos grupos de enfoque, donde a través de entrevistas, se validaron los motivos que originaron la salida de las personas de la organización.

Luego de realizar las entrevistas, se realizará una categorización de motivos, con el fin de compilar la información en grupos, para ser analizado descriptivamente todos los desarrollos y la ejecución de los niveles de desempeño, conocer en general los motivos que llegaron a originar estos inconvenientes que afectan a la organización y así poder brindar una solución óptima y oportuna para minimizar este margen de error.

### **Método sintético**

Se analizarán todas las pruebas e investigaciones compiladas en este documento para sintetizar todas las posibilidades y unificar los elementos que han caracterizado en el último año las razones para la alta rotación del personal.

Ya que nuestra metodología de investigación será mixta se tomarán las partes analíticas como pruebas, se analizarán cuidadosamente, se evaluarán, se filtrarán por eventos más relevantes y posteriormente se hará el contraste y comparación con las pruebas de carácter cuantitativo como las encuestas que se realicen en el desarrollo de la investigación.

Cabe mencionar que los datos evaluados y los conocimientos previos se dan a partir de la

investigación de las autoras sobre la empresa y la participación directa de una de ellas en la empresa en cuestión Soluciones Omega S.A.

### **Diseño de Integración**

“Johnson y Onwuegbuzie (2004) definieron los diseños mixtos como “el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (Pereira Pérez, 2011, pág. 18)

Para esta investigación nos basamos en el modelo diseño de investigación mixta ya que nos permite unificar lo cualitativo y cuantitativo permitiéndonos obtener los mejores resultados en la investigación respecto a la rotación de personal en la organización.

Se realizará una serie de entrevistas, se analizarán y se categorizaran ayudándonos a identificar las posible causas, situaciones o motivo que más se presentan en la organización Soluciones Omega S.A, ya que en los últimos años se ha presentado una rotación constante en la organización.

Para realizar la categorización nos basaremos en lo dicho por García (1985), citado por Buentello, Valenzuela y Benavides (2014), al decir que las causas que ocasionan el retiro de personal pueden agruparse en:

- a.) bajas biológicas o inevitables, que hacen referencia a la muerte, jubilación e incapacidad permanente.
- b.) bajas socialmente necesarias, cuando el despido se produce por que el trabajador incurre en actos ilegales.
- c) bajas por motivos personales producto de la voluntad del trabajador.
- d.) bajas por motivos laborales, ocasionadas por razones salariales, intereses profesionales o tareas poco significativas.
- e.) bajas por decisión de la propia empresa, entre las que se pueden mencionar los despidos por inocencia del trabajador, indisciplina, vencimiento del contrato o procesos de reestructuración.

Al tener claras las categorías, empezaremos a revisar los resultados de las entrevistas realizadas al personal retirado del año 2020, y los motivos allí dados, se agruparán en cada uno de los ítems anteriores, para al final por medio de un análisis estadístico validar las causas reales del retiro en la organización.

### **Desarrollo Metodológico**

Uno de nuestros propósitos principales fue analizar las causas de rotación de personal durante el año 2020, para ello utilizamos grupos de enfoque en total 205 personas, en donde a través de entrevistas, se validaron los motivos que originaron la salida de las personas de la organización.

Como herramienta se utilizó el Formato de Entrevista de Retiro definido por la organización y que se encuentra en el Anexo No. 1

Con dicho formato se identificaron las personas retiradas y su opinión de nuestra empresa; que piensan acerca de las condiciones físicas del ambiente donde desarrollaban su trabajo, su opinión frente a los beneficios sociales otorgados por la compañía; la percepción del trato recibido por sus jefes en su sitio de trabajo; el trato recibido por los líderes en su sitio de trabajo; la opinión sobre las relaciones humanas que existían en su sitio de trabajo, se validó que los programas de inducción, capacitación y entrenamiento suplieron sus necesidades oportuna y efectivamente, se califica la retroalimentación que recibió respecto a su trabajo, se confirma si recibió inducción general, inducción a la sede y al puesto de trabajo, si se le asignó una madrina (padrino) para su inducción al proceso y permite en un espacio que el trabajador retirado realice Observaciones adicionales.

Este formato cuenta adicionalmente con la descripción de algunos motivos de retiro como el no cumplimiento del perfil, Cancelación Contrato por periodo de prueba, Cancelación del Contrato Unilateralmente, Cancelación Contrato por Bajo rendimiento o motivo personal, siendo estos diligenciados por el jefe inmediato, o una primera causa al reportar el retiro al área de nómina.



La información de las entrevistas fue suministrada por Soluciones Omega S.A, de manera física, ya que estaban guardadas en su archivo, como equipo de trabajo decidimos realizar la digitación de estas a través de un formulario de Google, con el fin de facilitar el análisis y manejo de la información.

Realizando la digitación de estas entrevistas en el formulario creado como equipo de trabajo nos demoramos 2 días, teniendo en cuenta los compromisos adquiridos en las empresas para las cuales laboramos.

Teniendo la información en digital iniciamos el proceso de lectura de las observaciones y opiniones dadas en cada una de las entrevistas, allí nos dimos cuenta de que la categorización planteada inicialmente basándonos en lo dicho por García (1985), citado por Buentello, Valenzuela y Benavides (2014), al decir que las causas que ocasionan el retiro de personal pueden agruparse en:a.) bajas biológicas o inevitables, que hacen referencia a la muerte, jubilación e incapacidad permanente.

b.) bajas socialmente necesarias, cuando el despido se produce por que el trabajador incurre e actos ilegales.

c) bajas por motivos personales producto de la voluntad del trabajador.

d.) bajas por motivos laborales, ocasionadas por razones salariales, intereses profesionales o tareas poco significativas.

e.) bajas por decisión de la propia empresa, entre las que se pueden mencionar los despidos por inocencia del trabajador, indisciplina, vencimiento del contrato o procesos de reestructuración.

Es muy general por ello en el grupo se discutió otra alternativa de categorización planteando los siguientes motivos: Finalización de Contrato, Ambiente Laboral con los compañeros, Otra Oferta Laboral, Problemas Personales, Problemas Familiares, Problemas con los Líderes o Ingenieros de producción, Adaptación al Trabajo, Transporte, Salario, Desmotivación, Salud, Cambio de sede, Cambio de ciudad.

Al final el grupo decide categorizar las causas anteriormente nombradas con el fin de que sea más específico el análisis de causas de rotación del año 2020 de Soluciones Omega S.A, cumpliendo así con nuestro objetivo principal.

Teniendo en cuenta nuestra categorización, es importante definir la referencia de cada una de ellas:

**Finalización de Contrato:** La organización puede decidir unilateralmente dar por terminado el vínculo laboral que mantiene con un empleado, Por lo general esta decisión obedece a razones disciplinarias o de productividad

(López, 2007) “Las causas de un alto índice de esta actividad también pueden darse por los mismos errores que las empresas tienen con la selección de su personal, puesto que la búsqueda se presenta comúnmente con una simple petición en donde el departamento encargado identifica a ciertos candidatos que no siempre cumplen con la idoneidad del puesto, por lo tanto, las características del empleo no se cubren causando pérdida de tiempo y de recursos.”

**Ambiente Laboral con los compañeros:** Llamada también Clima Organizacional y según los Autores García y Zapata (2008) el clima organizacional es el conjunto de cualidades, atributos o propiedades, relativamente permanentes de un ambiente de trabajo concreto, que son percibidas, sentidas o experimentadas por las personas que componen la organización y que influyen sobre su conducta. Teniendo en cuenta lo anterior podemos resaltar que si hay un buen ambiente laboral el trabajo será mucho mejor ejecutado se requiere de buenas relaciones entre compañeros y así facilitar las tareas laborales esto da un resultado efectivo en la productividad de la empresa, así que es importante que en la organización se fomente el buen clima laboral por que de igual manera tendremos trabajadores satisfechos y concentrados en la obtención oportuna de los resultados.

**Otra Oferta Laboral:** Ross y Zander (1979), señalaron que el grado de satisfacción de las necesidades de reconocimiento, autonomía, sentimiento de estar haciendo un trabajo importante, y evaluación por medios justos tienen una relación directa con el hecho de que la persona continúe en el trabajo.

Teniendo en cuenta lo anterior, si el trabajador considera que las posibilidades de superación y promoción que les brinda la entidad son escasas, tomará la decisión de buscar o acceder a otra oferta laboral que lo haga sentir más cómodo o sea más provechosa para él.

**Problemas Personales:** Esta decisión puede surgir porque el trabajador desea tener más tiempo para sí mismo. La misma decisión puede darse debido a que el empleado considera el trabajo actual como no satisfactorio.

**Problemas Familiares:** La actual tendencia en América Latina a la flexibilidad en las jornadas laborales ha afectado a los trabajadores. La tendencia a trabajar en turnos, especialmente en industrias y en el sector comercio, en trabajos domiciliarios, en trabajos de jornadas parciales y en jornadas atípicas impone tensiones en la vida familiar, porque los horarios se organizan sólo en función de los intereses del mercado. Esta oposición entre flexibilidad laboral y vida familiar se produce debido a que la vida laboral y familiar discurre en distintos lugares y con horarios diferentes: horario laboral del marido, de la esposa, de escuela, de guarderías, de servicios públicos y centros comerciales y otras organizaciones fuera del hogar. Incluso en Europa, donde la flexibilización se ha efectuado dentro de marcos de trabajo formales, el horario laboral influye directamente en la vida familiar, ya que genera ritmos irregulares y fluctuantes que no satisfacen las exigencias de la vida común como es la continuidad, la estabilidad y la coordinación (Beck y Beck-Gernsheim, 2003)”

Esta situación puede llevar a los trabajadores a desertar en su trabajo en pro de su vida familiar. Como dice Beck y Beck-Gernsheim, el tiempo laboral afecta el tiempo familiar del trabajador de modo que genera tiempos irregulares dentro de los horarios de vida familiar, implicando así, que las familias no cubren sus necesidades propias de ocio y conveniencia, lo que genera tensiones y malestares para el trabajador, pues este debe encontrarse en condiciones aptas para el buen desarrollo de su labor, al ser esta una complicación, el trabajador se ve en la encrucijada de escoger su vida familiar o desertar.

**Problemas con los Líderes o Ingenieros de producción:** John C. Maxwell, define al líder o al liderazgo como: “El liderazgo representa la facultad de mejorar a las personas de un área, a través de la guía u orientación de un líder, que define como aquel que tiene esa capacidad de influencia a través de la cual sus subordinados mejoran sus aptitudes y capacidades”. Es importante saber delegar esta función o cargo a una persona apta que cuente con las capacidades necesarias para manejar este cargo con responsabilidad e innovación además de muchas otras cualidades que debe poseer un líder para que de esta manera no se presenten inconvenientes con los demás trabajadores y de igual manera haya un buen ambiente laboral. Un buen líder tiene la habilidad de saber manejar

cualquier inconveniente que se presente con las diferencias entre los trabajadores brindando soluciones oportunas y agradables.

Adaptación al Trabajo: Idalberto Chiavenato (2008) considera que el hombre inventó las organizaciones para adaptarse a las circunstancias ambientales y poder alcanzar objetivos. Si se logra esa adaptación y se consiguen los objetivos, la empresa se considerará eficaz y podrá crecer y sobrevivir, en la medida en que el volumen de lo obtenido mediante sus productos y servicios sea mayor que el invertido en la obtención y aplicación de los recursos. Los seres humanos están obligados continuamente a adaptarse a una gran variedad de situaciones para satisfacer sus necesidades y mantener un equilibrio emocional, lo que se conoce como “estado de adaptación”. Se refiere tanto a la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de seguridad, como a las necesidades de pertenecer a un grupo social, de estima y de autorrealización. La imposibilidad de satisfacer estas necesidades superiores ocasiona muchos problemas de adaptación, dado que la satisfacción va a depender de otras personas, especialmente de aquellas que tienen autoridad, por lo tanto, es necesario que la administración comprenda la naturaleza de la adaptación o desadaptación de las personas. (Vallejo, 2010, pág. 2)

Para poder tener un buen desempeño en cualquier ámbito es necesario la adaptación al cambio ya que todos los seres humanos estamos en un proceso constante de cambio. El mundo y las nuevas generaciones nos están exigiendo nuevas tendencias, nuevas cosas y por lo tanto es muy importante que nos adaptemos y dentro de esto se está hablando también en el ámbito laboral ya que muchos de nosotros como seres humanos experimentamos cambios constantes como por ejemplo de terminar nuestra vida universitaria y pasar a la vida laboral o el pasar de un trabajo a otro puede ser para algunas personas un cambio brusco el cual debemos saber llevar y empezar a adaptarnos en el medio en el que estemos centrándonos en nuestros objetivos y así cumplir con lo que esperan de nosotros.

En cuanto a la empresa Soluciones Omega s.a esto se ve reflejado al no adaptarse a las normas, procedimientos internos, nosotros somos alimentos y para ellos es difícil cumplir con las normas de buenas prácticas de manufactura, las cuales son muy específicas y duras pues tienen bastantes prohibiciones.

Transporte: Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En

ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros” (Aguilar, 2015).

El hecho de que el trabajador se vea en conflicto con el traslado (casa -trabajo), incrementan las posibilidades de abandonar su cargo, pues condiciones como tiempo, inversión monetaria en pago de transporte, riesgos públicos, influyen en la decisión de terminar la relación laboral.

Salario: Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado” Administración de personal y recursos humanos de los autores (Wherter y Davis, 2000).

En esta misma fuente documental en el capítulo de sueldos y salarios los autores muestran un Modelo de consecuencias de la falta de satisfacción por la compensación, en él se menciona que el deseo de una mejor compensación o la falta de satisfacción con la compensación genera una búsqueda de un puesto y un mejor salario.

Desmotivación: Rodríguez M. 1998:16 define a la motivación como el conjunto de razones que explican los actos de un individuo, o bien la explicación del motivo o motivos por los que se hace una cosa... su campo lo forman los sistemas de impulsos, necesidades, intereses, pensamientos, propósito, inquietudes, aspiraciones y deseos que mueven a las personas a actuar en determinada forma.

Es así como la motivación juega un papel importante en las aspiraciones del individuo y su perspectiva respecto al trabajo que efectúa en la empresa, en este ámbito es importante denotar que la motivación puede obedecer a factores tanto intrínsecos como extrínsecos y está relacionada con los otros puntos previamente tratados, pues tiene que ver con una percepción que constituye el individuo desde o a través de la interpretación del mundo interno o el mundo exterior, es por ésta razón que éste ámbito es uno de los más inconmensurables dada su complejidad, pero no por esto puede considerarse menos trascendente a la hora de enlistar los motivos de deserción laboral, pues usualmente las decisiones de desertar está en cierta medida influenciadas de forma directa por la motivación del individuo.

Seguridad y Salud en el trabajo: Otras de las causas generadoras de la rotación de personal son

las condiciones laborales. Cuando el ambiente laboral donde el trabajador desempeña su labor no es el más adecuado hace que este se sienta insatisfecho y en casos extremos conduce a la rotación laboral.

Para el análisis de las condiciones de trabajo se cita a William Fine, quien considera que los factores riesgos están considerados en base a:

Consecuencias. Se definen como el daño, debido al riesgo que se considera más grave posible, incluyendo desgracias personales y daños a la propiedad.

Exposición. Es la frecuencia con que se presenta la situación de riesgo. Siendo tal, que el primer acontecimiento indeseado iniciaría la secuencia del accidente. Probabilidad. La posibilidad de que, una vez presentada la situación de riesgo, se origine el accidente.

Cambio de sede: Una transferencia consiste en un movimiento lateral a un puesto con igual nivel de responsabilidad, pago y posibilidades de promoción.

En general, siempre que una persona sea transferida, su nivel de satisfacción será directamente proporcional a la idoneidad que tenga para el puesto.

El “ius variandi” ha sido definido por la Corte Constitucional como una de las manifestaciones del poder subordinante que ejerce el empleador – público o privado- sobre sus trabajadores. Se Concreta cuando el primero (empleador) modifica respecto del segundo (trabajador) la prestación personal del servicio en lo atinente al lugar, tiempo o modo del trabajo. (Corte constitucional, s.f.)

Uno de los aspectos de mayor relevancia dentro del ejercicio del “ius variandi” se define precisamente como la facultad con la que cuenta el empleador para ordenar traslados, ya sea en cuanto al reparto funcional de competencias (factor funcional), o bien teniendo en cuenta la sede o lugar de trabajo (factor territorial) pero siempre con el respeto de las directrices limitantes. La Facultad del empleador de modificar las condiciones en una relación laboral (ius variandi) no es absoluta porque puede tornarse violatoria de derechos fundamentales si se aplica en forma arbitraria o si no se sustentan de manera adecuada los motivos por los cuales se dan los cambios y la necesidad de estos. (Corte constitucional, s.f.)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente varias veces los empleados se ven afectados directamente por el tiempo que gasta demás en el recorrido a llegar a su trabajo, el pago de más pasajes de transporte público, gasolina o peajes, lo que afecta directamente su salario, que se tendrá que destinar un mayor valor para el traslado a la nueva sede.

Cambio de ciudad: Este ámbito ha perdido relevancia durante el periodo de pandemia en el que el teletrabajo se ha visto fortalecido, sin embargo, aún se ven sectores como el Manufacturero, actividad principal de Soluciones Omega S.A, en donde la presencialidad es necesaria, la imposibilidad de asistir al lugar del trabajo debido a la distancia espacial es un factor de gran trascendencia en la motivación del trabajador, pues puede llegar a ser tan amplio el gasto de recursos que la relación laboral se torna inviable o fatigante al punto de implicar la decisión de terminar la misma.

Definiendo dichas causas, el grupo de trabajo inicia el proceso de revisión de motivos persona por persona, asignando una categoría de acuerdo con lo relatado en las entrevistas, para posteriormente poder cuantificar la información.

Durante la lectura de cada entrevista evidenciamos la importancia de no dejar por fuera del análisis las preguntas donde se valida la opinión con la que se van algunos extrabajadores en temas más generales frente a la imagen de la empresa, por eso se decidió cuantificar cada una de las preguntas realizadas, lo que nos permite tener un mejor diagnóstico de los motivos de rotación durante al año 2020.

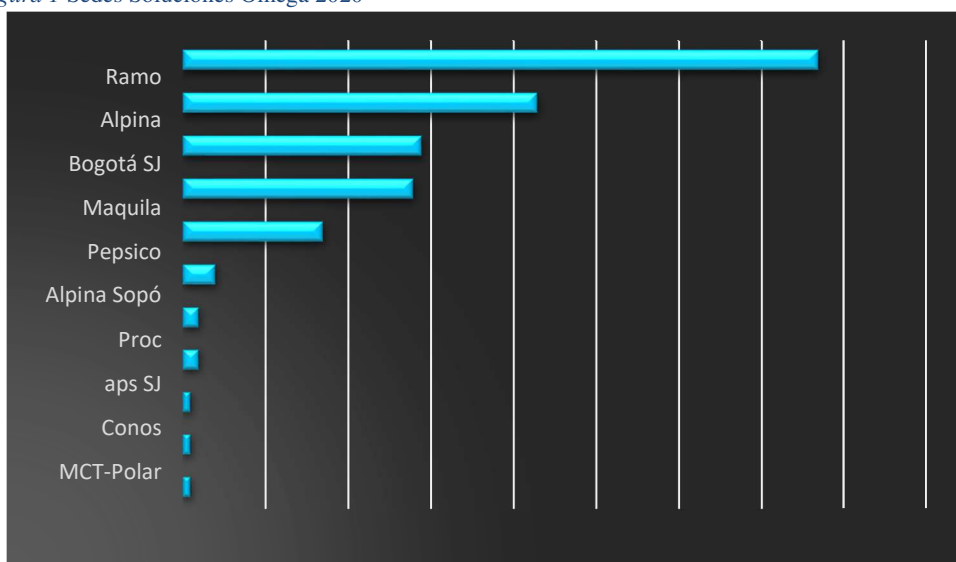
### **Análisis de resultados y discusión**

Según Garrow y Hirsh (2008), la gestión del talento es hacer cosas por las mejores personas dentro de la empresa, invertir en desarrollarlas, construir, potenciarlas y por lo tanto, ayudarles a hacer un mejor uso de sus habilidades. Sin embargo, no hay una clara definición exacta y consensuada de lo que es administrar el talento; a pesar de ello, una de las definiciones más conocidas es “una atracción sistemática, identificación, desarrollo, retención y despliegue de aquellos individuos con alto potencial quienes son particularmente valiosos para una organización” (Garrow y Hirsh, 2008, p. 390).

Se procedió a realizar el análisis de las entrevistas realizadas por Soluciones Omega en el año 2020, permitiendo evidenciar las observaciones de los ex trabajadores del área operativa de las diferentes plantas en las que la empresa Soluciones Omega tiene operación, permitiendo obtener información de primera mano e identificar las causas reales de la rotación laboral en la empresa.

Estas entrevistas permitieron diferenciar a nuestra población por sedes, pues el ambiente laboral en cada una es diferente y los ingenieros y coordinadores son distintos.

Figura 1 Sedes Soluciones Omega 2020



Fuente: propia

Se evidencia que de las personas encuestadas (205 personas), la mayoría de los extrabajadores pertenecían a las sedes de Ramo, Alpina Bogotá y San Jorge Maquila.

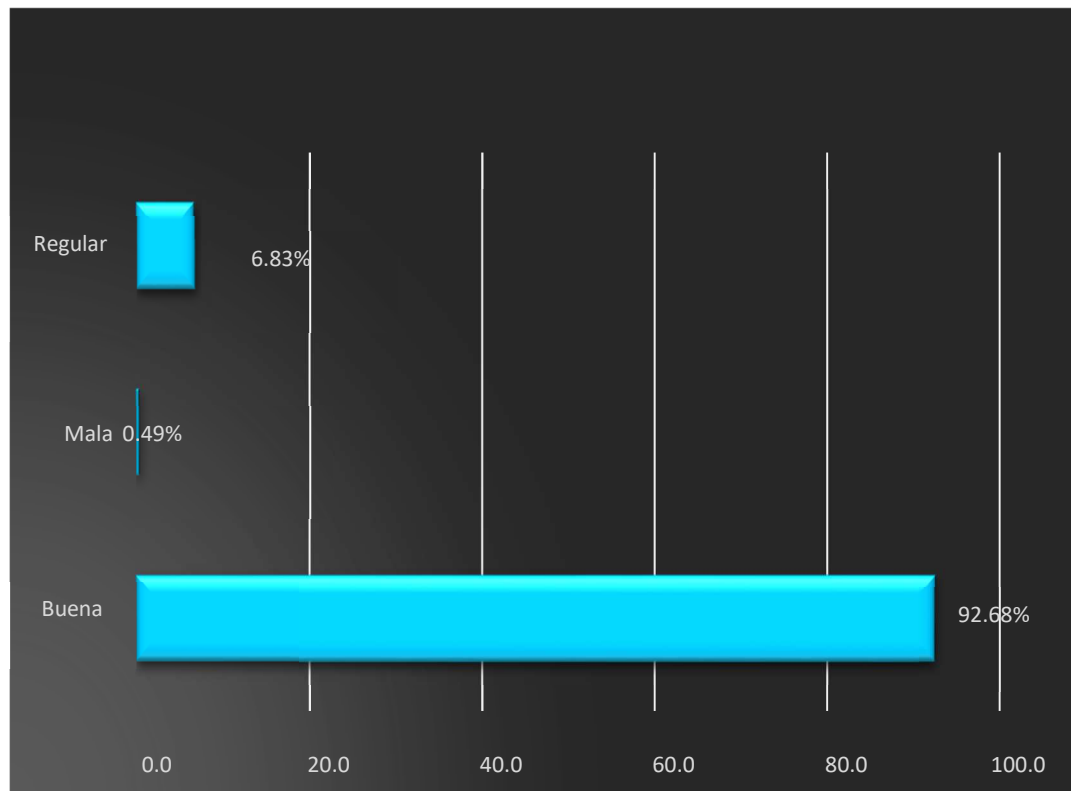
En primera instancia, realizamos el análisis de la percepción que tienen las personas que salieron de la organización frente a la empresa, líderes, coordinadores, ingenieros de producción, procesos de inducción entre otros.

Dentro del formato de entrevista utilizado por la organización en el año 2020, se validaron los siguientes puntos:



## ¿Qué opinión tiene de nuestra empresa?

Figura 2 Opinión frente a la empresa



Fuente. Propia

Se evidencia en términos generales una imagen favorable de acuerdo con las opiniones recopiladas en la encuesta, la cual arroja que el 92.68 % son opiniones positivas, que para un 6,83% regulares y para una minoría del 0.49% su opinión frente a la organización es mala. De acuerdo con esto, se puede afirmar que la organización cuenta con un gran respaldo de los trabajadores y que, en sí, la empresa como tal no representa un punto motivador en la deserción de los trabajadores, es decir, la rotación no se debe a la concepción que los colaboradores tienen de la organización. Por el contrario, nos refleja que debemos indagar más acerca de los motivos que llevan a los trabajadores a renunciar, pues pueden ser motivaciones o dificultades personales que afectan la relación del trabajador con la compañía y según esto, generar mejoras continuas que mejoren la misma.

Basándonos en esta primera pregunta podemos empezar a fijar una idea del problema, pues analizamos las respuestas de los trabajadores y desertores, para así descartar algunas ideas y

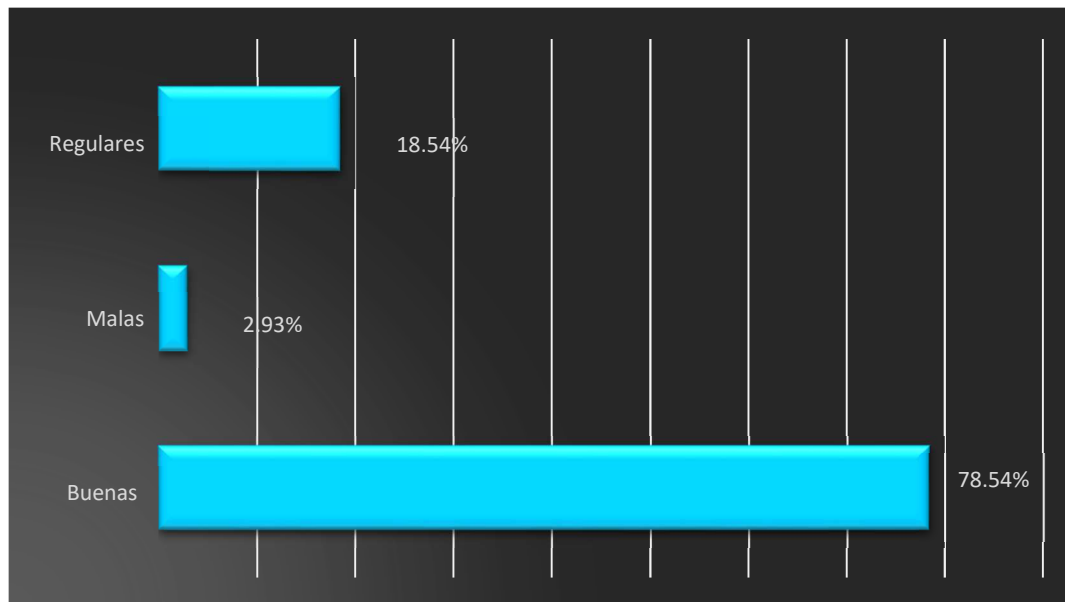
evidenciar como tal la problemática principal, que según los datos recolectados, no parte de la opinión de los trabajadores, aunque consideramos que esta se pudo haber ampliado con una corta reseña por parte de cada trabajador con él porque considera que la empresa es buena, regular o mala, esto para conocer una opinión más sincera y objetiva de la real percepción.

La apreciación óptima de la empresa por parte de los trabajadores amplía el panorama de causas más allá de la imagen que cada uno tiene de la organización, preguntas acerca del entorno laboral, familiar, personal, profesional y demás de los trabajadores surgen a partir de ahora para moldear una idea clara del porqué la alta rotación en la compañía, pues, si no es la percepción de esta, ¿Qué es?, ¿Por qué si la empresa es catalogada por la mayoría de los trabajadores como buena, es bastante alta la rotación en ella, ya sea por deserción o desvinculación?, ¿Qué otras variantes de la empresa pueden estar afectando el grado de satisfacción de los trabajadores que deciden desertar?, ¿Cómo es el ambiente laboral?, etc.

Pero este es un gran comienzo porque identificamos que los trabajadores confían en la organización, lo cual es algo significativamente importante en la cultura organizacional y la productividad de la empresa.

¿Opine acerca de las condiciones físicas del sitio donde desarrollaba su trabajo, describa y clasifique?

Figura 3 Opinión condiciones físicas área de trabajo



Fuente: propia

Dentro de las observaciones realizadas encontramos que la mayoría de la población considera que las condiciones físicas del sitio son buenas y una minoría del 2.93% considera que las condiciones físicas eran malas, dentro de los testimonios de los encuestados encontramos:

Encuesta No. 117 “Malas condiciones de mesas, muy poco espacio y mucha gente en el mismo”.

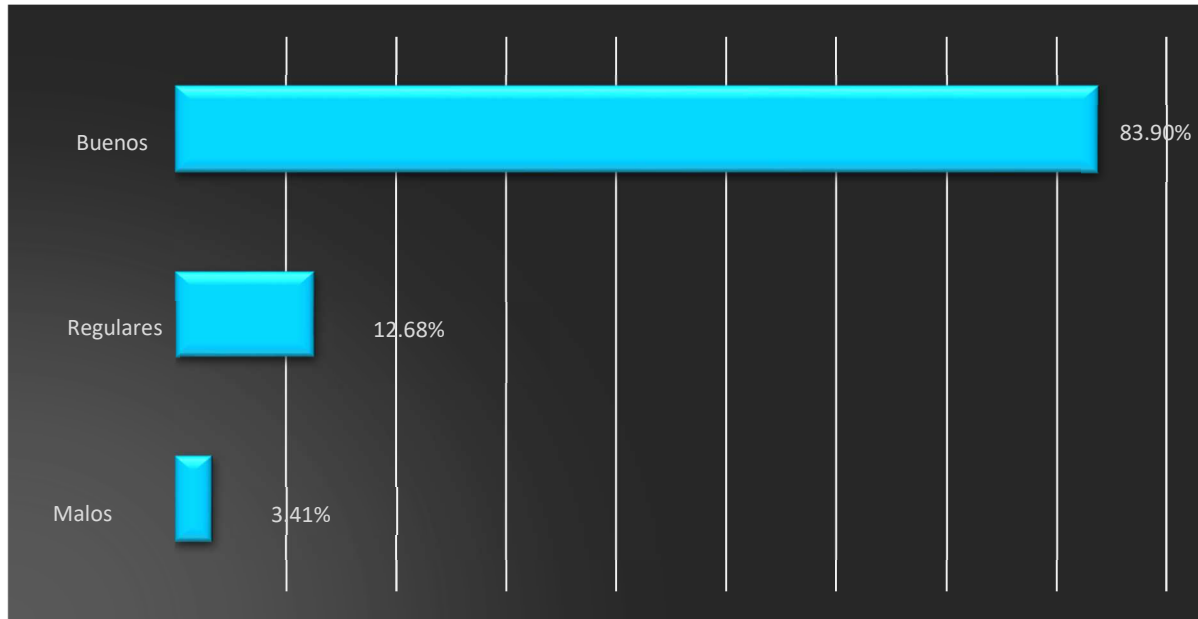
Encuesta No. 172 “Las mesas no tienen las patas soldadas hasta que no haya un accidente no las van a cambiar”.

Podemos observar que los dos testimonios coinciden con las condiciones de las mesas de trabajo, al validar la sede se identifica que corresponde a la misma. Esto es una señal de las preocupaciones que hay alrededor de la seguridad en el trabajo, pues es evidente la idea de que la probabilidad de un posible accidente aumenta con el estado actual de las mesas. Según esto, para poder avanzar en un análisis respecto a la salud y seguridad en el trabajo deberíamos ver los programas y las políticas de seguridad en la empresa, si se cuenta con un plan de mantenimiento continuo que esté verificando el correcto estado de la diferente maquinaria con la que se cuenta, para no poner en riesgo la vida de los trabajadores y específicamente en este caso, si ya fue avisado a la dependencia correspondiente.

Aunque el porcentaje que considera malas las condiciones físicas de su área de trabajo no es significativo respecto a la población total, si es un factor a tenerse en cuenta, pues la seguridad que deben sentir los trabajadores al realizar las actividades propias de su trabajo, es primordial en términos de motivación y satisfacción de los colaboradores con respecto a la compañía y no atender a estos llamados a tiempo puede generar problemáticas a futuro mucho más graves que lleguen a afectar de forma considerable la productividad, además, es un factor que se puede ir acrecentando de forma que cada vez sean más los afectados por esta problemática.

¿Qué le parecieron los beneficios otorgados por la compañía

Figura 4 Opinión frente a los beneficios otorgados



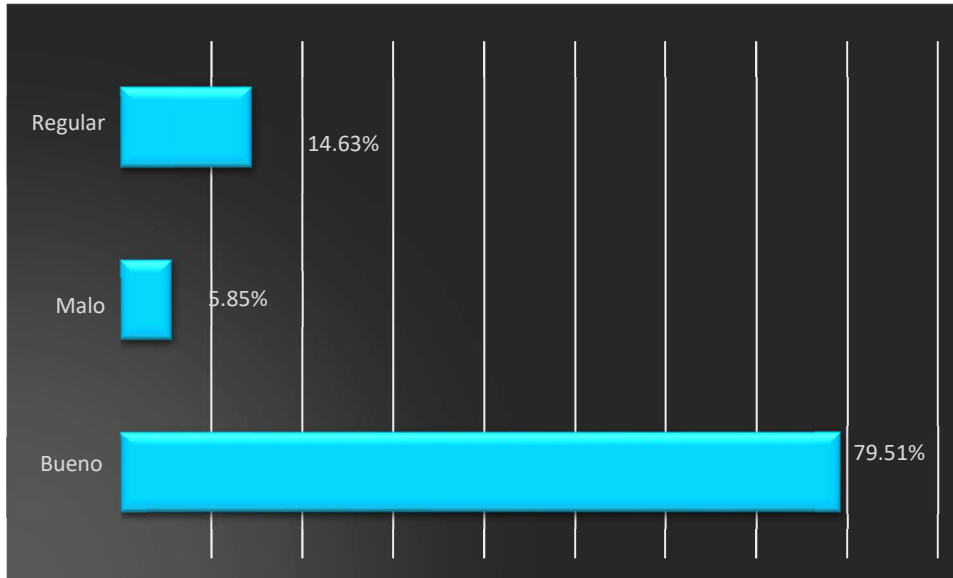
Fuente: propia

La compañía actualmente en su programa de Bienestar laboral cuenta con los diferentes beneficios, sin embargo la percepción de los mismos hacen que el 12.68% sean regulares, el 3.41% sean malos y el 83.90% de los colaboradores vean que el programa es bueno e importante para la organización ya que cuenta con programas motivadores para los empleados con el fin de fomentar y generar estrategias y procesos en el ámbito laboral contribuyendo el desarrollo del potencial humano con un mejoramiento continuo.

Encuestado No 15 menciona que "recibí bono". El encuestado, No 206 da una opinión positiva diciendo que "no todas las empresas dan subsidios de alimentación es una plata extra pero también se obtuvieron opiniones regulares opiniones negativas de la organización por los beneficios otorgados como el No 117 que su percepción ante los beneficios "Injusto, de acuerdo con el valor ya que es mucho trabajo y no se ve reflejado". De acuerdo con las opiniones del capital humano siendo éste con mayor importancia en la para la organización se debería trabajar un poco más en cumplir con las expectativas del personal para el no desmotivar al empleado sino fidelizar más para la misma.

## ¿Cómo considera usted el trato recibido por sus coordinadores en su sitio de trabajo?

Figura 5 Opinión frente al trato de coordinadores



Fuente: Propia

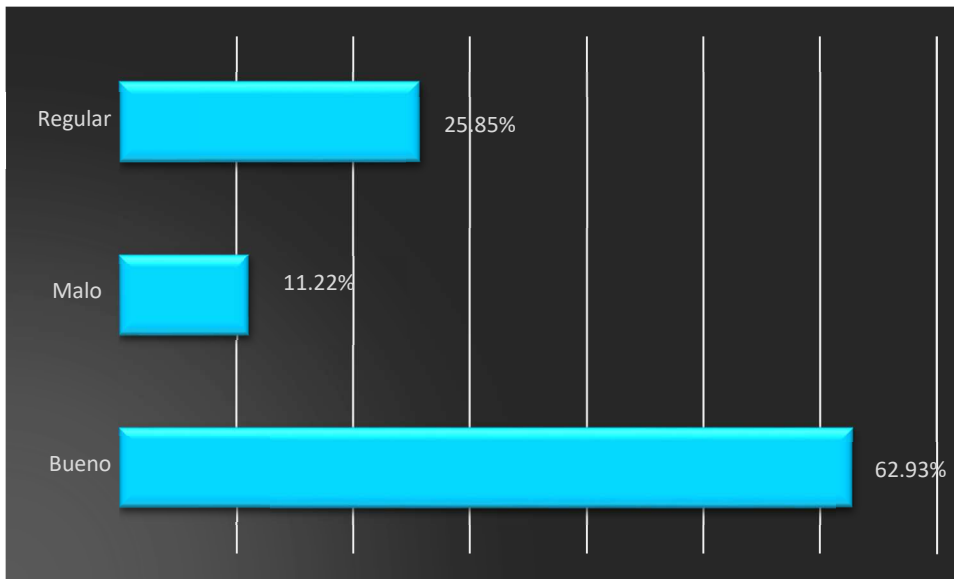
De acuerdo con el análisis realizado y con las observaciones dadas por los empleados, se evidenció que en un porcentaje del 5.85% fueron opiniones negativas para la organización, el 14,63% considera regular el trato y el 79,51% lo considera bueno. Aquí encontramos una división mayor en cuanto a las preguntas anteriores, pues, cerca del 20% de la población total consideran que los tratos de sus coordinadores en su sitio de trabajo no son buenos, este porcentaje ya es una parte significativa del total de la empresa, según esto, podemos dar indicios de que los tratos por parte de superiores son determinantes en cuanto a los índices de rotación, pues los malos tratos pueden desencadenar en deserción o desvinculación de los trabajadores. Dentro de los testimonios recogidos encontramos: N° 30 "especialmente los supervisores en este caso Gina Carolina Mejía no cumplió con su rol como supervisora y siento que me arrebataron mi trabajo por capricho de esa señora". N 39 "supervisor y líder muy malo" N° 27" respetuosos".

Se puede evidenciar que son más las opiniones positivas que negativas, se considera que debería hacerse una profundización y buscar en qué están fallando los jefes en cuanto al trato hacia sus empleados, no se puede generalizar, tal como lo muestra la gráfica, pero si se debe buscar la mejor estrategia para eliminar las opiniones negativas hacia la organización y capacitar y orientar a los jefes en cuanto al trato digno, respetuoso y empático entre las personas que trabajan en la institución, independiente de sus jerarquías, eliminando todo trato prepotente, irrespetuoso o

discriminatorio, reconociendo a las personas con igualdad de derechos y oportunidades de mejoras ya que esto será una gran motivación para el empleado dando un aporte positivo a la misma organización

¿Cómo considera usted el trato recibido por sus líderes en su sitio de trabajo?

Figura 6 Opinión frente al trato de los líderes



Fuente: propia

Según las encuestas realizadas y la información reflejada en este Gráfico evidenciamos que en un 25,85% la respuesta fue Regular, un 11,22% Malo y un 62,93% Bueno. De igual manera, que, en la anterior pregunta, la mayoría considera bueno el trato por parte de sus líderes, sin embargo, es importante resaltar que se deben tener en cuenta la validación del porqué de las respuestas negativas, se debe entrar a verificar que es lo que se está ejecutando de manera incorrecta y notificar las afectaciones que se están teniendo, pues se está viendo afectada la productividad de la empresa. Dentro de los testimonios encontramos: Encuestado No 9 “líderes hacen un ambiente pesado y humillan demasiado”. Encuestado No 15 “No se puede hablar, todo el mundo tiene miedo nadie puede decir nada”

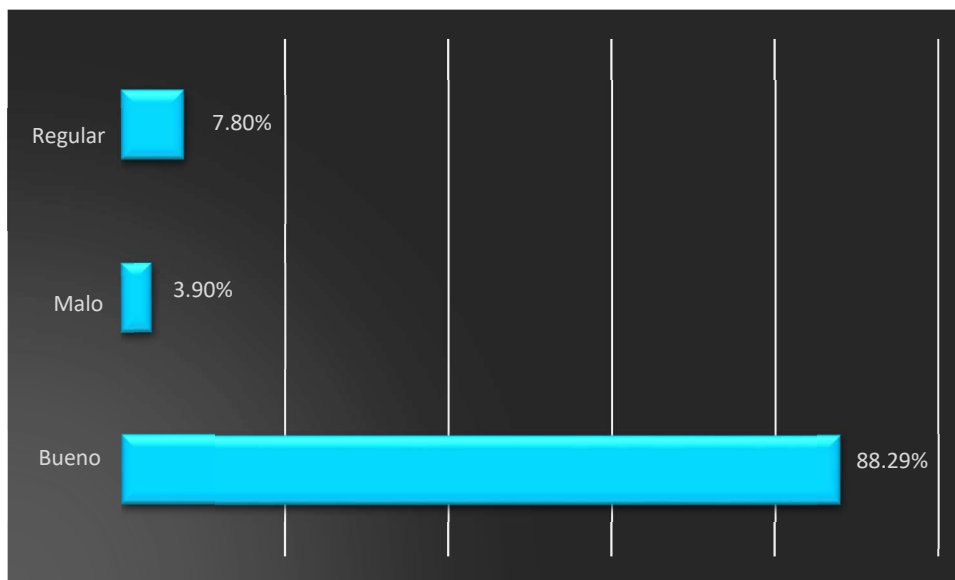
Las anteriores fueron testimonios de las respuestas negativas, lo que nos da una posible razón a la alta rotación de la empresa, pues si el ambiente de esta no es óptimo, bueno y agradable para todos los colaboradores en general, los tratos no son cordiales y mediados siempre por el respeto, el clima organizacional se verá afectado y se generarán situaciones que dificulten el óptimo desarrollo de la empresa, las relaciones interpersonales y por último la vinculación de los

trabajadores. Según esto, consideramos que los tratos de los líderes son un factor determinante en la rotación de la compañía, pues alrededor del 36% de la población considera que los tratos de sus líderes no son buenos.

Es ahí donde se debe entrar a revisar y hablar con el personal, tomar medidas necesarias para mejorar los índices de rotación y que haya más respuestas positivas frente a los líderes ya que son personas a las que se les delega el rol de líder por sus características y cualidades, por ende, debemos partir de allí para potenciar un buen trato que mejore los índices de satisfacción de los trabajadores por parte de sus líderes y disminuya la rotación en la empresa.

¿Cómo considera usted el trato recibido por el ingeniero de su sitio de trabajo?

Figura 7 Opinión frente al trato de los ingenieros



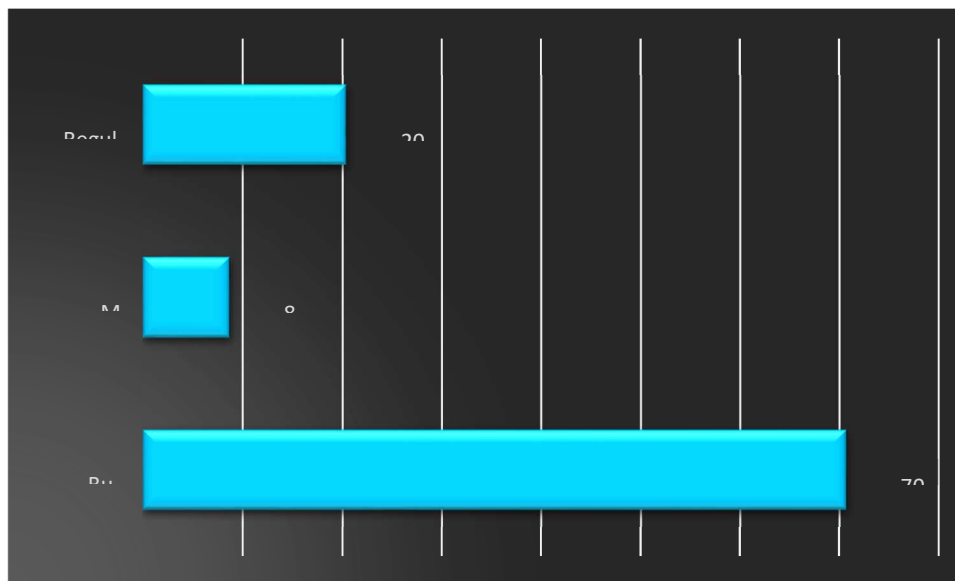
Fuente: propia

Teniendo en cuenta el análisis realizado sobre las encuestas encontramos en los resultados que para el 7,80% es Regular, para el 3,90% es Malo y para el 88,29% es Bueno, lo que muestra una respuesta favorable y positiva por la mayoría, lo cual nos indican que el ingeniero maneja un trato agradable para la gran mayoría de nuestros empleados, sin embargo existen comentarios de acuerdo a los porcentajes malo y regular que nos muestra que hay unas pequeñas fallas que se deben mejorar para así ir reduciendo la problemática que actualmente presentamos y que por ende estamos tratando de mejorar.

En esta pregunta vemos reflejado que los malos tratos no son un común en la compañía, pues los índices altos de malos tratos están reflejados en las preguntas hacia los líderes y coordinadores, lo que nos indica que se debe focalizar la atención a estas divisiones y entrar en contacto con los actores que han manifestado malestares para evitar futuros conflictos, es decir, observar y mejorar la forma en la que se comunican los líderes y coordinadores hacia los subordinados, para que estos sientan apoyo y respaldo por parte de la compañía y de esta manera reducir la rotación en la empresa.

¿Qué opina sobre las relaciones humanas que existían en su sitio de trabajo? (Clima Laboral)  
¿Como las calificarías?

Figura 8 Opinión frente a relaciones humanas en sitio de trabajo



Fuente: propia

Teniendo en cuenta esta gráfica y verificando el análisis de los encuestados podemos decir que su opinión frente a las relaciones humanas en su sitio de trabajo son favorables y adecuadas, su resultado en sí da 70% para Buenas, 8,78% para Malas y 20,49% para Regulares, de esta manera podemos saber que existen excelentes relaciones entre nuestros trabajadores, sin embargo existen opiniones malas y regulares que aunque el porcentaje es menor se debe entrar a revisar los causantes de este puntaje para así brindar soluciones y mejoras dentro de la organización, uno de los encuestados y me refiero al No. 116 opinando en su respuesta malo y nos informa “hay rosca

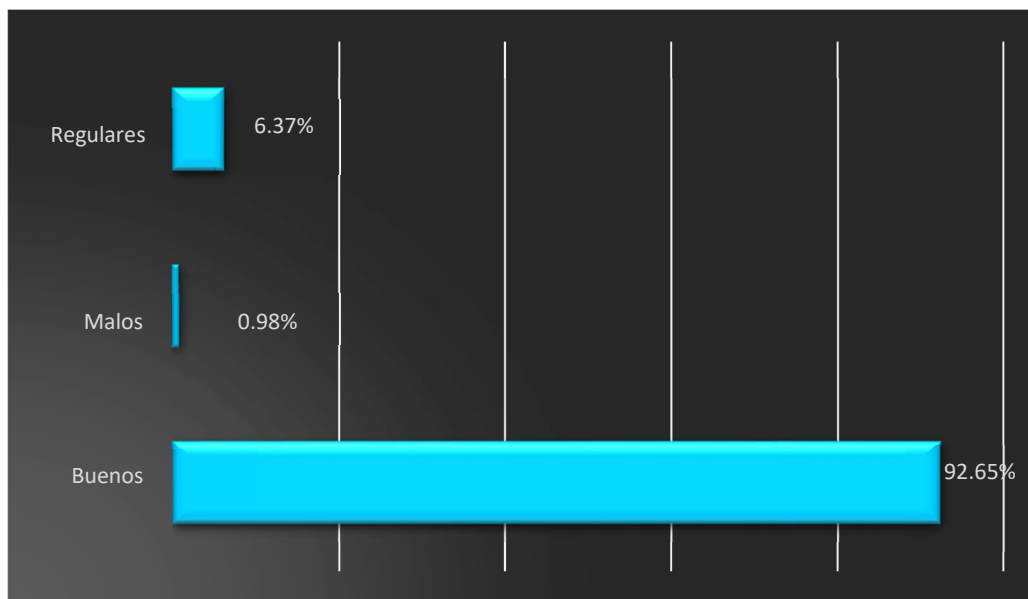


los supervisores lo permiten y hay choques con los trabajadores” y el encuestado No. 171 el cual nos indica “es pesado, tensionante a toda hora”

Según estos testimonios, en las relaciones interpersonales que existen en el sitio de trabajo hay diferentes dinámicas que dificultan el buen desarrollo de todos los trabajadores. En esta cuestión cerca del 30% de la población está de acuerdo con que el clima laboral no es bueno ni favorable, lo que nos indica otro indicio de la alta rotación en la empresa, pues no solo son los malos tratos por parte de algunos superiores, también la relación entre pares, que no es buena, afecta los índices de satisfacción de los trabajadores y por ende la rotación en la compañía. A partir de estas opiniones se procederá a realizar verificación de lo informado y posteriormente, el dialogo con los implicados y el encargado del área para que se tomen las medidas necesarias y de esta forma ir disminuyendo la problemática.

¿Cómo le parecieron los programas de inducción, capacitación, y entrenamiento, si suplieron sus necesidades oportuna y efectivamente?

*Figura 9 Opinión fete a programas de inducción, capacitación y entrenamiento*



*Fuente: propia*

Analizando esta gráfica vemos unos datos muy favorables para la organización ya que nuestro proceso de capacitación es de total agrado para las personas que laboran en la compañía el cual es capacitado con las mejores herramienta y la mayor claridad de los temas colocando al frente a nuestro equipo de trabajo mayor capacitado para esta labor que conoce todos los procesos y que

desempeñan adecuadamente su labor; así que podemos reflejar un 92.65% para la calificación buena, un 0,98% para malos y un 6,37% para regular.

Según esto podemos observar que los programas de inducción, capacitación y entrenamiento fueron favorables para los trabajadores en general y que estos no son un factor detonante en la rotación, por el contrario, el empleado puede sentirse respaldado por la compañía al avocar tiempos y recursos para su adaptación en la misma.

### **Recibió Inducción general, Inducción a la sede, Puesto de trabajo**

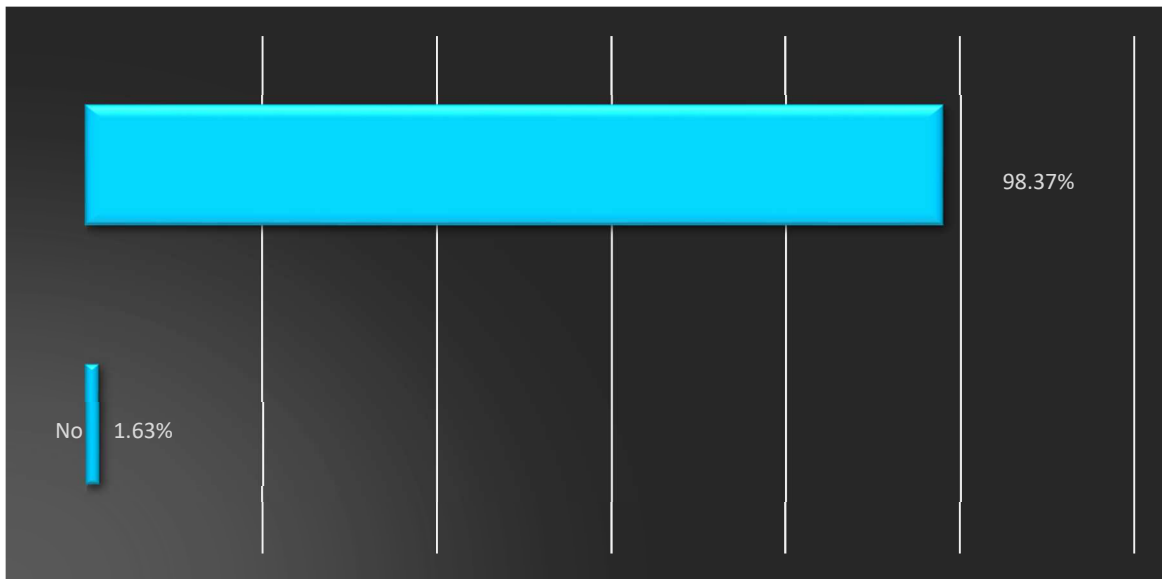
*Tabla 1 Capacitación de Inducción general, sede y puesto de trabajo.*

RECIBIÓ INDUCCIÓN GENERAL		RECIBIÓ INDUCCIÓN A LA SEDE		RECIBIÓ PUESTO DE TRABAJO		PROMEDIO
No	0,49%	No	1,95%	No	2,44%	1,63%
Si	99,51%	Si	98,05%	Si	97,56%	98,37%

*Fuente: propia*

Para la organización es importante validar el cumplimiento de sus programas de Inducción, por ello verifica si todo el personal saliente de la organización tuvo cobertura en dicho programa y los vacíos que se pueden generar por no realizar un buen proceso de conocimiento de las normas de la empresa.

Figura 10 Recibió inducción

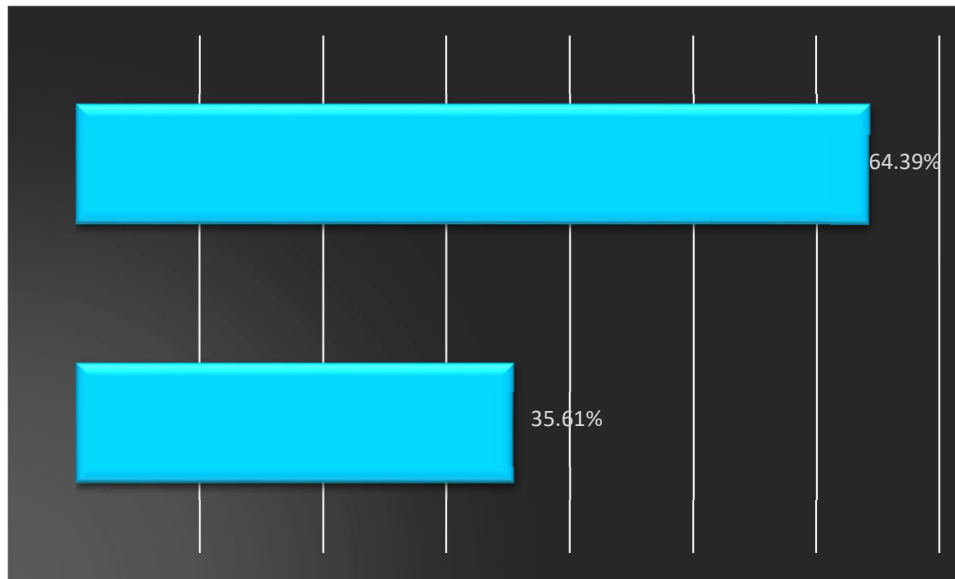


Fuente: propia

A partir de la gráfica podemos analizar que aproximadamente la totalidad de los trabajadores recibieron algún tipo de capacitación, un 98% de la población, lo que promueve el sentimiento de compromiso y pertenencia hacia la compañía, pues, ya sea de tipo general o en su puesto de trabajo, la empresa apuesta por la preparación de sus empleados en su totalidad sin discernir de quienes deben o no capacitarse, es decir, le apunta hacia la formación de todo aquel que conforma la organización, aportando así a su crecimiento profesional y personal según sea el caso e incrementando el grado de satisfacción de los mismos y reduce las ideas de deserción, por ende, el índice de rotación.

¿Al ingreso a la sede o traslado de sede se le asignó una madrina o padrino para su inducción al proceso?

Figura 11 Asignación de padrino al ingresar a la empresa



Fuente: propia

Esto indica que más de la mitad de los trabajadores estuvieron acompañados en el proceso de traslado de sede, pues la adaptación se dio en conjunto con actividades que facilitaron la habituación del espacio. Si bien la mayoría fue acompañada, es de resaltar que el restante de la población conforma un porcentaje significativo, en este caso habría que indagar de qué forma se dio para ellos el proceso y si esto afectó o no, la relación de compromiso y satisfacción en cuanto a la organización. Además, a partir de la gráfica podríamos proponer un nuevo estudio con quienes no fueron acompañados, en este caso el 36% de trabajadores, para evaluar su capacidad de adaptación frente a los cambios y según los resultados decidir potenciarlos, por otro lado, con esta misma población, evaluar de qué manera las relaciones interpersonales entre quienes, sí recibieron compañía alguna y quienes no, ayudaron a la adaptación en la nueva sede, para evidenciar el grado de colaboración entre pares y hacer un balance de la cultura organizacional de la compañía.

El análisis anterior nos permite tener una visión de la imagen frente a la empresa Soluciones Omega, en segunda instancia se realiza la categorización de la causa real del retiro de la compañía, y dando cumplimiento con nuestro objetivo principal pudimos identificar lo siguiente:

Tabla 2 Categorización de las causas de rotación en Soluciones Omega 2020, de acuerdo con las entrevistas de retiro.

CATEGORIZACIÓN	RESULTADO	PORCENTAJE
<b>Problemas Personales</b>	78	<b>38,05%</b>
<b>Finalización de Contrato</b>	46	<b>22,44%</b>
<b>Otra Oferta Laboral</b>	13	<b>6,34%</b>
<b>Ambiente Laboral con los compañeros</b>	11	<b>5,37%</b>
<b>Problemas con los Líderes o Ingenieros de producción</b>	10	<b>4,88%</b>
<b>Seguridad y Salud en el trabajo</b>	10	<b>4,88%</b>
<b>Problemas Familiares</b>	9	<b>4,39%</b>
<b>Cambio de ciudad</b>	7	<b>3,41%</b>
<b>Desmotivación</b>	7	<b>3,41%</b>
<b>Adaptación al Trabajo</b>	6	<b>2,93%</b>
<b>Transporte</b>	5	<b>2,44%</b>
<b>Cambio de sede o área</b>	2	<b>0,98%</b>
<b>Salario</b>	1	<b>0,49%</b>
<b>Suma total</b>	<b>205</b>	

*Fuente: propia*

Teniendo en cuenta lo anterior logramos identificar que la empresa debe trabajar fuertemente en cada una de las categorías y procesos de gestión humana, pues se evidencian motivos

relacionados a todos los procesos internos del área, adicional se valida que la causa principal de Rotación en Soluciones Omega en el año 2020 se debe a cuestiones personales siendo una causa externa o ajena a la empresa, sin embargo, la organización para disminuir este porcentaje podría:

Si se dividen los factores de rotación en cuales puede trabajar directamente la organización por desencadenarse de factores internos de la misma, encontramos que sus esfuerzos deben enfocarse en las siguientes categorías:

*Tabla 3 Categorías de rotación gestionables internamente en Soluciones Omega*

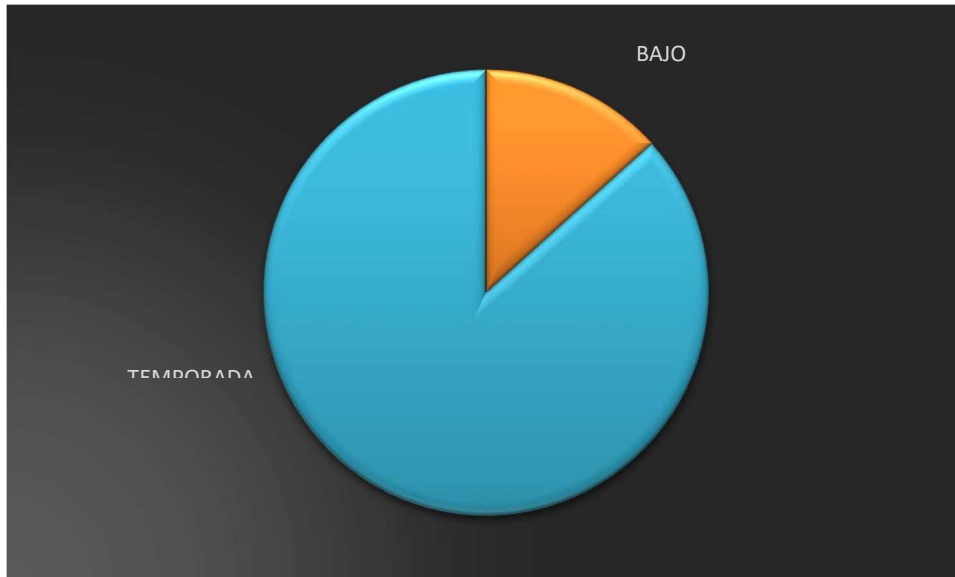
<b>CATEGORIA</b>	<b>%</b>
<b>Finalización de Contrato</b>	22,44%
<b>Ambiente Laboral con los compañeros</b>	5,37%
<b>Problemas con los Líderes o Ingenieros de producción</b>	4,88%
<b>Seguridad y Salud en el trabajo</b>	4,88%
<b>Desmotivación</b>	3,41%
<b>Adaptación al Trabajo</b>	2,93%
<b>Cambio de sede o área</b>	0,98%
<b>Salario</b>	0,49%
<b>Total</b>	45,37%

*Fuente. Propia*

Las finalizaciones de contrato dentro de la compañía que representa el 22.44% de las causas de rotación, se pueden originar por que se contrata el personal para ciertas temporadas, que completadas se procede a dar terminación a los contratos pues no cuenta con puestos o sedes donde se requiera dicho personal, también por periodo de prueba pues los ingenieros de sedes validan si el personal tiene buen rendimiento, adaptación a las normas, cumplimiento de metas, buenas relaciones, y en caso de no ser positivos los resultados, dan por terminada la relación laboral.

Al ampliar la verificación de las causas de la terminación de contrato encontramos que del 84.8% de los contratos terminados es por la finalización de temporada, y que solo el 15.2% se termina por periodo de prueba o bajo rendimiento.

Figura 12 Motivos de finalización de contrato



Fuente: propia

Dentro de las entrevistas de retiro se indicaron algunas situaciones entre compañeros, por ejemplo, la persona encuestada No 66 nos indicaba que “Mucho chisme, envidia las personas no iban a trabajar sino a hacerlo poner a uno en contra de los demás, no había trabajo en equipo”, por lo que es importante trabajar urgentemente en el desarrollo de habilidades blandas y dar a conocer los beneficios del trabajo en equipo.

La persona encuestada No 89 nos amplía diciendo “el personal antiguo es muy grosero, no enseñan lo que debe ser y tiran las cosas”, lo que genera una necesidad de validar el comportamiento del personal antiguo con el que ingresa, pues este proceso es clave para garantizar un ambiente laboral sano.

Otro factor para trabajar desde el área de gestión humana son los problemas con los líderes o ingenieros de producción, el tener personal a cargo genera gran responsabilidad, y la sociabilidad que se tiene con los subordinados es clave para el cumplimiento de objetivo

## **Conclusiones**

El método de investigación implementado ayudó a que se cumpliera con el objetivo general de dicha investigación, identificando las causas de rotación del personal de la empresa Soluciones Omega S.A, durante el año 2020, en donde identificamos que la rotación del personal está influenciada por mayormente por Problemas Personales 38,05%, Finalización de Contrato 22,44%, Otra Oferta Laboral 6,34%

Para llegar a conocer dichas causas nos apoyamos en la unificación por categorías, puesto que luego de analizar cada una de las entrevistas de retiro se amplían las consideraciones de los trabajadores y en varias oportunidades se diferencian varias causas.

Durante el desarrollo de la investigación se valida que la causa principal de Rotación en Soluciones Omega en el año 2020 se debe a cuestiones personales, siendo una causa externa o ajena a la empresa, se requiere ampliar más sobre que cuestiones personales que originaron el retiro pues no se contaba con la información suficiente para establecer una razón más contundente.

La herramienta de las encuestas de retiro no solo nos permite identificar la causa de rotación, si no que nos ayudó a establecer un concepto de imagen o percepción que tiene el personal sobre la empresa al retirarse de soluciones omega, en gran mayoría manifiestan una buena imagen destacando los pagos puntuales, sin embargo, se evidencia también la necesidad de mejorar en temas puntuales de liderazgo y clima organizacional



## **Recomendaciones**

Se recomienda realizar ajuste al formato de la entrevista de retiro en la cual se amplíen las cuestiones personales, pues la empresa podría al conocer con más detalle, brindar apoyo a las personas para evitar su retiro de la compañía, o al conocer estas circunstancias crear actividades o programas para evitar que más personas renuncien

Se recomienda fortalecer el programa de liderazgo pues en varias oportunidades, los extrabajadores manifiestan malos tratos por sus líderes y coordinadores de sede, en general, desarrollar actividades asociadas a clima organizacional y bienestar laboral.

Se recomienda en cuanto a los diferentes tipos de finalización de contrato realizar una revisión extensa en cuanto al personal que se va a contratar, ya que debe ser apto para el puesto y así no tener inconvenientes por las pruebas que se presentan en un lapso determinado y el cual muchos no pasan por consiguiente se presenta el tema y problemática de rotación.

En cuanto al tema de desmotivación se recomienda estar más atentos a los trabajadores, a su nivel de comportamiento por medio de los procesos y los resultados en cada uno de ellos, realizar un estudio, validar con la persona encargada para una retroalimentación y profundización acerca del porqué de su desmotivación y de esta manera se logrará mantener controlada la situación para su respectiva solución

## Referencias

Delgado M. I., Gómez L., Romero, A. M. & Vásquez E. (2006). Gestión de recursos humanos. Del análisis teórico a la solución práctica. Pearson. Madrid. Prentice Hall

Valenzuela N., Buentello C. & Benavidez I. (2014). Análisis de la Rotación de Personal. Caso: Sabritasl. Sucursal de Piedras Negras. Global Conference on Business and Finance Proceedings. Volume 9. Number 2 2.

Chiavenato, I. (2009). Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones. México D.F.: Mc Graw Hill.

República de Colombia. Ley 100 de 1993. Sistema de Seguridad Social Integral. ECOE Ediciones. Colección Las Leyes de Colombia. Bogotá, 1994.

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos parte 3- subsistema de provisión de recursos humanos. Documento del libro Quinta edición Mc Graw Hil. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%202\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%202)%20CHIAVENATO.pdf)

Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos parte 3- subsistema de provisión de recursos humanos. Documento del libro Quinta edición Mc Graw Hil.

Recuperadode: CódigoSustantivo del Trabajo, 2015:

[https://leyes.co/codigo\\_sustantivo\\_del\\_trabajo/46.htm](https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/46.htm)

Pereira Pérez, Z. (1 de enero-junio de 2011). *Revista Electrónica Educare*. Obtenido deredaly: <https://www.redalyc.org/pdf/1941/194118804003.pdf>

Recuperado de: <https://solucionesomega.net/>

Bracamontes, G. J. (2014). El enfoque mixto de investigación en Ciencias Sociales desde la tesitura epistemológica. En A. Barraza

Flores, R., Abreu, J. L., & Badii, M. H. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Revista Daena (International Journal of Good Conscience)*, 3(1).

Chavez Vizcarra, C. D. C., & Escarza Barrios, T. A. (2016). Factores del índice de rotación de

los trabajadores operativos de la Empresa Santo Domingo Contratistas Generales SA Enel proyecto de planta de procesos Tambomayo desarrollado por la compañía de minas BUENAVENTURA SAA entre los meses de abril a agosto del periodo 2016.

Arias González, J. D. L. (2013). Estudio De La Alta Rotación De Personal En Los Obreros Del Área De Operaciones Del Consorcio Puerto Limpio En La Ciudad De Guayaquil En El Año 2013 (Bachelor's Thesis, Universidad De Guayaquil Facultad De Ciencias Psicologicas).


Corte constitucional. (s.f.). *Sentencia T-682/14*. Obtenido de IUS VARIANDI: <https://www.corteconstitucional.gov.co/relatoria/2014/T-682-14.htm>

Vallejo, O. (octubre de 2010). *Adaptación laboral: Factor clave para*. Obtenido de Corporación Universitaria de la Costa, CUC, Barranquilla, Colombia:file:///D:/Lina/Downloads/946-Texto%20del%20art%C3%ADculo-3432-1-10-20160422.pdf

Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que Originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 65- 99 [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Diario Portafolio (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/empleo/costosde-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-502333>

Recuperado de: <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

		ENTREVISTA RETIRO DE PERSONAL		CÓDIGO	
				R1135	
				ÚLTIMA ACTUALIZACIÓN	
				25/04/2019	
				VERSIÓN	
				1	
ENTREVISTADO			ENTREVISTADOR		
NOMBRE					
CARGO					
FECHA DE INGRESO	FECHA DE RETIRO	TIEMPO TOTAL LABORADO	SEDES	SEDES Y TIEMPO LABORADO EN C/U	
Motivo de retiro	No cumplió perfil	Cancelación Contrato. periodo de prueba	Cancelación Contrato. Unilateral	Cancelación Contrato. Bajo rendimiento	Personal:
Descripción:					
1. ¿Qué opinión tiene de nuestra empresa? Describa y califique así:			Buena	Regular	Malas
2. Opine acerca de las condiciones físicas del ambiente donde se desarrollaba su trabajo, describa y califique:			Buenas	Regulares	Malas
3. ¿Qué le parecieron los beneficios sociales otorgados por la compañía? ¿Tiene alguna sugerencia?			Buenos	Regulares	Malos
4. ¿Cómo considera usted el trato recibido por sus jefes en su sitio de trabajo? Explique. (Supervisores, líderes).			Buena	Regular	Malas
5. ¿Cómo considera usted el trato recibido por los líderes en su sitio de trabajo? (Ingeniero)			Buena	Regular	Malas
6. ¿Qué opina sobre las relaciones humanas que existían en su sitio de trabajo? ¿Cómo las calificaría?			Buenas	Regulares	Malas
7. ¿Considera que los programas de inducción, capacitación y entrenamiento suplieron sus necesidades oportuna y efectivamente?			Buenas	Regulares	Malas
8. ¿Cómo calificaría la retroalimentación que recibió respecto a su trabajo?			Buena	Regular	Malas
9. ¿Recibió inducción general, inducción a la sede y al puesto de trabajo?					
10. ¿Al ingreso a la sede o traslado de sede se le asignó una madrina (padrino) para su inducción al proceso?					
Observaciones:					
Firma Entrevistado			Firma Entrevistador		