

**Análisis y Plan de Acción Ante Causas Relacionadas con la Rotación de Personal
del Área Operativa de la Empresa Cibo per Tutti Durante el Periodo de 2019 – 2020**

Brahyan Ricardo Moreno García

Doris Piñeres Gamarra

Johanna Carolina Bello Bello

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

**Análisis y Plan de Acción Ante Causas Relacionadas con la Rotación de Personal
del Área Operativa de la Empresa Cibo per Tutti Durante el Periodo de 2019 – 2020**

Brahyan Ricardo Moreno García

Doris Piñeres Gamarra

Johanna Carolina Bello Bello

Director

Nydia Parra León

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

Universitaria Agustiniana

Dirección de Posgrados

Programa Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá D.C.

2021

Resumen

La rotación de personal es un fenómeno dado en el interior de las organizaciones, el cual puede ser comprendido como el resultado entre la salida de cierta cantidad de trabajadores y el ingreso de un número proporcional de trabajadores mediante el cual se busca suplir el déficit de recurso humano. Este fenómeno es motivo de preocupación para las organizaciones, ya que tiene incidencia negativa en la sostenibilidad, desarrollo y competitividad de las organizaciones. Por tal motivo, el presente proyecto de investigación ha sido realizado con la intencionalidad propositiva de identificar las causas y/o factores asociados con la rotación de personal en la organización Cibo Per Tutti, con el fin de minimizar la rotación de personal y no alterar los procesos funcionales, de producción y competitividad de la organización. Teniendo en cuenta la naturaleza y dinámica del fenómeno objeto de estudios y las características polisémicas del contexto investigado, resulta conveniente desarrollar de forma continua diagnósticos situacionales en aras de diseñar y ejecutar planes de acción, que permitan atender de forma integral y estratégica el fenómeno causante del detrimento de la cultura organizacional, bienestar del recurso humano e intereses de la organización Cibo Per Tutti.

Palabras Clave: Recurso humano, rotación de personal, diagnostico situacional, plan de acción.

Abstract

Staff turnover is a phenomenon within organizations, which can be understood as the result between the departure of a certain number of workers and the entry of a proportional number of workers through which it seeks to supply the resource deficit human. This phenomenon is a matter of concern for organizations, since it has a negative impact on the sustainability, development and organizations' competitiveness. For this reason, this research project has been carried out with the purposeful intention of identifying the causes and/or factors associated with staff turnover in the Cibo Per Tutti organization, in order to minimize staff turnover and not alter staff turnover. functional processes, production and competitiveness of the organization. Taking into account the nature and dynamics of the phenomenon under study and the polysemic characteristics of the investigated context, it's convenient to continuously develop situational diagnoses in order to design and execute action plans, which comprehensively and strategically address the phenomenon causing the detriment of the organizational culture, well being of the human resource and interests of the Cibo Per Tutti organization.

Key Words: Human resources, staff turnover, situational diagnosis, action plan.

Perfiles integrantes de equipo de trabajo

Brahyan Ricardo Moreno

Profesional en psicología; práctico, creativo y metódico, con múltiples conocimientos académicos en los contextos organizacional, educativo y social-comunitario respecto a: diagnósticos integrales de necesidades; conflictividades, categorización de factores de riesgo y de protección. Análisis y aplicación de instrumentos estandarizados de medición de variables a partir del fenómeno objeto de estudio. Diseño de estrategias psicosociales y elaboración programas de bienestar; orientación formativa sistémica a nivel individual y colectivo en correlación con la implementación de programas de promoción y prevención.

Persona caracterizada por la asociación de la ética y proactividad al momento de ejecutar funciones, deberes y compromisos orientados por parte de la organización con la cual presente vínculo contractual. Con capacidad de planeación y organización de recursos, evaluación de hechos de forma sistemática, capacidad crítica, proactividad investigativa, adaptación a procesos que exigen cambios, comunicación asertiva, liderazgo, entre otras.

Doris Piñeres Gamarra

Profesional en administración de empresas Turísticas y Hoteleras, con experiencia laboral en el sector hotelero y gastronómico, en diferentes áreas tales como recepción, reservas, organización de eventos sociales y empresariales, auditoría hotelera y servicio al huésped, con habilidades en manejo de sistemas entre los cuales se destacan Zeus, SAP Y Opera, logística en procesos administrativos y operativos de recepción y eventos y estrategias de comercialización y ventas.

Caracterizada por ser responsable en la ejecución de tareas asignadas, con principios éticos y morales en todos los ámbitos de interacción laboral y personal, con alta capacidad de compromiso y liderazgo, decisión e iniciativa y excelentes relaciones interpersonales, capaz de trabajar en condiciones de alta presión, así como brindar solución a problemas de manera óptima que permita lograr metas y objetivos propuestos por la empresa y equipo de trabajo, con el fin de brindar a huéspedes y clientes experiencias satisfactorias.

Johanna Carolina Bello Bello

Profesional en Contaduría Pública, formada para entender, analizar y gestar cambios en las organizaciones con competencia para liderar la implementación de sistemas de información financiera, con criterio de seguridad, confianza, calidad y productividad, con aptitud y actitud de liderazgo, con sentido ético y mentalidad analítica que permita siempre enfrentar nuevos retos y cambios propios de las organizaciones de acuerdo al desarrollo de su actividad económica

Con más de quince años de experiencia en empresas del sector salud, laborando en diferentes áreas como servicio al cliente, facturación, apoyo diagnóstico, dirección financiera, nómina y talento humano, con competencias para dirigir y participar de forma proactiva en equipos de trabajo interdisciplinario y multidisciplinario, con habilidades para planear, asesorar, dirigir y coordinar las actividades a realizar por parte del grupo de trabajo, además de un gran sentido de pertenencia, buenas relaciones interpersonales y trabajo en equipo.

Tabla de Contenido

Formulación del problema.....	13
Descripción de realidad problemática	13
Delimitación de la investigación	18
Delimitación espacial	18
Delimitación temporal	18
Delimitación demográfica	18
Formulación de pregunta problema.....	18
Justificación	19
Objetivos.....	20
Objetivo general	20
Objetivos específicos.....	20
Marco referencial.....	21
Conceptos fundamentales	22
Organización.....	22
Recurso humano	22
Rotación de personal	22
Causas de la rotación de personal.....	22
Costos de la rotación	22
Diagnóstico situacional	23
Plan de acción.....	23
Revisión al estado del arte	23
Antecedentes de la investigación.....	23
Bases teóricas y conceptos orientadores.....	26
El recurso humano	26

La gestión del recurso humano.....	27
La administración del recurso humano.....	27
Rotación de personal	27
Tipos de rotación de personal.....	30
Causas de la rotación de personal.....	31
Teorías de la rotación de personal	32
Teoría de la administración científica	33
Teorías de la motivación.....	33
Teorías de la compensación.....	40
Teorías del desarrollo organizacional.....	41
Teorías del clima organizacional.....	43
Costos de la rotación de personal	44
Costos primarios.....	44
Costos reclutamiento y selección	45
Costos de registro y documentación.....	45
Costos de integración	45
Costos de separación	46
Costos secundarios	46
Repercusiones en la producción	46
Repercusiones en la actitud del personal.....	46
Costo laboral extraordinario.....	47
Costo operativo extra.....	47
Costos terciarios de la rotación de personal	48
Costos de inversión adicionales.....	48
Pérdidas en los negocios.....	48
Propuesta teórica.....	49
Marco legal.....	49
Constitución política de Colombia	49
Código sustantivo del trabajo	50
Metodología de la investigación.....	51

Enfoque de la investigación.....	51
Tipo de investigación	52
Población y muestra	53
Población	53
Muestra	53
Técnicas e instrumentos de investigación	53
Técnica.....	53
Instrumentos	53
Conceptualización del instrumento de investigación	53
Desarrollo metodológico	54
Análisis y discusión de resultados	58
Procesamiento y análisis de la información	58
Conclusiones.....	81
Conclusión enfocada en la importancia del recurso humano	81
Conclusiones orientadas en el objetivo general del proyecto.....	81
Conclusión orientada en los objetivos específicos 1 y 2	82
Conclusión orientada en el objetivo específico no. 3	82
Conclusión orientada en el objetivo específico no. 4	83
Recomendaciones	84
Fuentes Bibliográficas	86
Anexos	90

Lista de Tablas

Tabla 1. Subsistemas de Recursos Humanos	28
Tabla 2. Fenómenos internos y externos que originan la rotación de personal.....	32
Tabla 3. Aplicación Metodológica	55
Tabla 4. Matriz de comentarios según categorías de análisis.....	74
Tabla 5. Plan de Acción Ante Hallazgos Relacionados con la Rotación de Personal.....	76

Lista de Figuras

Figura 1. Conceptos fundamentales en la investigación	23
Figura 2. Tipos de rotación de personal.	31
Figura 3. Modelo básico de Motivación.....	34
Figura 4. Teoría de Maslow en el contexto organizacional.....	35
Figura 5. Comparativo de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.....	37
Figura 6. Factores de la motivación para producir según Vroom.	38
Figura 7. Modelo de expectativas de Vroom.	39
Figura 8. Costos de la rotación de personal.....	48
Figura 9. Estrategia metodológica para el análisis integral del fenómeno de investigación (RT).	52
Figura 10. Edades	60
Figura 11. Género	60
Figura 12. Estado Civil.....	61
Figura 13. Nivel de escolaridad.....	61
Figura 14. Tiempo laborado	62
Figura 15. Cargo que desempeñó	62
Figura 16. Causas de Retiro	63
Figura 17. Aplicación de pruebas psicotécnicas	63
Figura 18. Entrevista con jefe inmediato.....	64
Figura 19. Información detallada de oferta	64
Figura 20. Adaptación a políticas y condiciones.....	65
Figura 21. Actividades acordes con las expectativas del puesto de trabajo	65
Figura 22. Oportunidades de ascenso laboral.....	66
Figura 23. Salario acorde con capacidades y responsabilidades	66
Figura 24. Salario equitativo por el trabajo	67
Figura 25. Compensación acorde con actividades laborales	67
Figura 26. Participación en programas de capacitación	68
Figura 27. Utilidad productiva de las capacitaciones.....	68
Figura 28. Eficiencia laboral adquirida a través de capacitaciones.....	69

Figura 29. Ambiente de trabajo	69
Figura 30. Clima laboral.....	70
Figura 31. Trato esperado.....	70
Figura 32. Actividades de bienestar	71
Figura 33. Comunicación asertiva.....	71
Figura 34. Liderazgo de jefes inmediatos	72
Figura 35. Soluciones dadas por la organización	72
Figura 36. Suministro de recursos acorde a funciones laborales.....	73
Figura 37. Contribución para el desarrollo personal	73

Formulación del problema

La empresa Cibo per Tutti (Comida para Todos) es una empresa familiar, la cual fue establecida en el año 2000 en la ciudad de Bogotá, como una cadena de restaurantes gourmet que se caracteriza por sus productos succulentos con énfasis en gastronomía italiana y, por ofrecer un servicio de altos estándares de calidad enfocado a clientes de diversos estratos socioeconómicos.

Descripción de realidad problemática

Recientemente, en el año 2021, se posesionó de forma oficial una nueva administración delegada del área de recursos humanos. Una vez adjudicada está en el cargo, identificó mediante un análisis de documentos, entre los cuales se encuentran el informe final de gestión de la anterior administración del área, omisiones frente a las funciones inherentes del área de recursos humanos, entre las negligencias halladas se encontró:

- Falencias en el proceso de selección.
- Formación y capacitación no continua del talento humano.
- Ausencia de aplicación y promoción de planes carrera.
- No fomento de canales de comunicación entre empleados y empresa.
- Ausencia de política de prevención de acoso laboral.
- Ausencia de estrategias de estimulación y motivación.
- Remuneraciones salariales estáticas.
- Peticiones excluidas de empleados respecto a cargas de trabajo.
- Horarios laborales con rotación frecuente.
- Diseño de puestos de trabajo no retroalimentados a partir del crecimiento de la organización.
- Aplicación de instrumentos de medición de satisfacción laboral y de desempeño sin planes de acción, entre otras.

Frente al compendio anterior de negligencias halladas, se realiza a continuación una breve descripción de las situaciones:

- No se dispone en el proceso de reclutamiento con canales para la recolección de hojas vida, lo cual obstaculiza el proceso y, a su vez, lleva a dilaciones en el proceso de selección, y retraso de la operación comercial por falta de recurso humano.

- Se presentan 02 capacitaciones de forma anual; una cada semestre. En estas no son tenidas en cuenta las necesidades e innovaciones del sector (gastronómico).
- Ausencia de planes carrera. Se adopta ante eventuales vacantes superiores a cargos básicos, modalidad externa de reclutamiento y selección, desestimando el capital intelectual interno ya vinculado en la organización.
- La organización no establece canales de comunicación para atender a las peticiones y necesidades del recurso humano.
- Acoso laboral. La ausencia de una política de acoso laboral repercute en la permanencia del recurso humano, el cual manifiesta en algunas de las entrevistas de retiro haber tomado la decisión por hostigamiento continuo en el desarrollo de sus actividades laborales.
- Compensación motivacional mínima del recurso humano.
- Compensación en dinero por concepto de propina por servicios, no ajustada desde hace 3 años; remuneración y compensación estática.
- Jornadas laborales diarias programadas de hasta 14 horas sin previo aviso, lo cual afecta la salud física, psicológica y actitud del recurso humano.
- La rotación frecuente de los horarios laborales de los trabajadores causa dificultades en los sistemas familiares, generando una afectación social y emocional.

Del mismo modo, se identificó que las funciones del área de recursos humanos se desarrollaban de forma delimitada y enfocada exclusivamente a las actividades de reclutamiento, selección, formalización de contratos, tramitación de nómina y prevención de riesgos laborales.

Por otra parte, se identificó que la anterior administración encargada del área, no ejecutó durante los años 2019 y 2020 actividades referentes al análisis de rotación de personal y programas de bienestar laboral; exceptuando la aplicación de entrevistas de salida (de desvinculación), las cuales se hallaron diligenciadas, pero, como una acción aislada y sin un análisis detallado enfocado a la problemática de rotación de personal que ha ido en aumento y, en detrimento de un clima laboral propicio para garantizar la eficiencia del capital humano y de los procesos operativos-comerciales de la empresa.

Con relación a lo anterior, la rotación de personal se especifica como: “El número de personas que empiezan y que dejan de trabajar para una organización, es decir, que se mide el volumen de

individuos que inician y abandonan paulatina o aceleradamente en un sitio de trabajo” (Rodríguez, 2007, como se citó en Soliana, 2017. p.15).

Desde una comprensión del fenómeno de rotación de personal se identifica la necesidad de investigar las causas y/o factores, esto dándose desde las causas internas y externas de la organización, con lo cual, el fenómeno puede ser el resultado por fallas en los procesos de: selección, capacitación, compensación, comunicación, medición ineficaz de la satisfacción laboral, etc. De igual manera, por el desconocimiento de causas externas incidentes como: oportunidad de un empleo mejor remunerado, crisis personales y familiares, identificación de crecimiento en otras empresas, etc. Frente a las causas tanto internas como externas generadoras de la rotación de personal es importante traer a colación que:

La rotación de personal debe su razón de ser a factores internos y externos de la empresa; entre estos entran en acción la situación económica, la política, nuevas leyes, y la demanda de mercado al presentarse mejores ofertas en el campo; no obstante los factores internos son mucho más comunes, entrando en juego la remuneración salarial, las condiciones físicas del área donde se desenvuelva el individuo o la misma organización, la carga laboral, los horarios de trabajo, el clima organizacional, fallas en el proceso de reclutamiento y selección, entre otras causas. (Chiavenato, 1994, citado como se citó en Soliana, 2017. p.16)

De acuerdo a un análisis preliminar respecto al informe de gestión de la anterior administración del área de recurso humanos, se presentó durante el año 2018 un total de 191 desvinculaciones de empleados del área operativa, equivalente a 9,55% de la planta de personal. Mientras tanto, se determinó mediante una revisión exhaustiva que en el año 2019 se presentaron 580 desvinculaciones en comparación al año anterior. Por otro lado, en el año 2020 se presentó un aumento del 3%, para un total de 640 desvinculaciones labores. Esta situación ha venido afectando los objetivos estratégicos comerciales de la empresa, puesto que su planta de personal es en total de más de 2000 trabajadores, los cuales se encuentran distribuidos en 08 establecimientos comerciales en la ciudad de Bogotá. Es decir, que en los años 2019 y 2020 se presentó entre un 29% y 32% de desvinculaciones laborales de forma anual respecto a la planta total de trabajadores.

Es necesario resaltar que, para la empresa Cibo per Tutti siempre ha sido primordial la satisfacción de los clientes y la eficiencia del servicio, por lo cual dispone en las operaciones comerciales con una planta significativa de personal, la cual tiene la misión de brindar un servicio hospitalario y, de convertir la visita de los comensales en una experiencia sorprendente; sin

embargo, este cometido se ha visto severamente afectado durante los años 2019 y 2020, puesto que el aumento continuo de los niveles de rotación del personal vinculado al área operativa (auxiliares de cocina, meseros, domiciliarios, recepcionistas de servicio y cajeros), ha afectado de forma directa el desarrollo de los ciclos de servicio y, a su vez, los objetivos comerciales de la empresa, ya que el incremento en la rotación de personal ha influido en la capacidad para atender las necesidades en relación a las actividades de servicio al cliente al no disponer de suficiente personal, disminuyendo así la productividad y competitividad.

Teniendo en cuenta lo anterior, la rotación de personal genera un alto impacto en la productividad y costos adicionales en la empresa Cibo per Tutti, “debido a que el primer impacto que se identifica en una organización por la rotación de personal es la baja productividad de los colaboradores” (Flores, 2008, citado como se citó en Moreno y Lemus, 2017. p.6). De igual manera, la reducción de la productividad, “directamente afectada ya que los empleados nuevos no van a estar igual de sintonizados que los antiguos para lograr los objetivos de la organización y dependerán del tiempo de capacitación para alinearse y lograr las metas” (THT, 2018, Párr. 11).

De manera análoga, la rotación de personal en la empresa ha impactado en:

Mal servicio y pérdida de clientes, “los clientes se sienten más cómodos si son atendidos por una persona que ya reconocen y entiende sus necesidades. La rotación afecta la lealtad del cliente hacia la empresa, pues debilita el vínculo empresa y cliente” (THT, 2018, Párr. 12).

Reducción de utilidades, “se generan menos utilidades debido a que los costos aumentan para soportar los procesos de contratación” (THT, 2018, Párr. 13). En consecuencia, las desvinculaciones laborales se constituyen como una situación que requiere de la compensación de ingreso de nuevo talento humano. Es decir, que las desvinculaciones deben ser equiparadas con nuevos ingresos que conllevan a procesos de capacitación y formación, esto con el objetivo de garantizar la cantidad de personal adecuada para suplir las actividades laborales de los diferentes cargos de las áreas operativas y el desarrollo de habilidades y/o competencias para ejecutar las actividades delegadas.

Cabe hacer referencia que, cuando se presenta una desvinculación laboral en la empresa Cibo per Tutti, aumentan los costos salariales, puesto que se debe cubrir un periodo de tiempo que habitualmente es entre uno a dos meses mientras se hace una nueva contratación, esto se realiza mediante el pago de horas extras a colaboradores antiguos, y luego se presenta un gasto de tres meses debido al proceso de capacitación y aprendizaje de quien asume el puesto.

Conviene señalar que, para entender mejor esta problemática, la organización debe buscar soluciones, enfocadas en la identificación de las causas de la rotación, desde los procesos de comunicación del personal y empresa, evaluar los recursos y apoyo para cada empleado, identificar si la capacitación y entrenamiento es el apropiado y, si el ambiente de trabajo es el óptimo y, sobre todo, tener en cuenta las cargas laborales y estrategias de compensación.

Sintetizando, los efectos de un alto nivel de rotación de personal en la empresa hacen necesario prestar la atención a este problema, ya que son un indicador de que algo no funciona bien, con lo cual, es de carácter imperativo investigar y analizar las causas y/o factores de riesgo que provocan el fenómeno, esto para poder tomar decisiones estratégicas para contrarrestar dicha problemática.

A partir de lo anterior, se tiene como intencionalidad en este proyecto; analizar de forma detallada las causas y/o factores relacionadas con la rotación de personal, esto a través de la aplicación de un enfoque metodológico de investigación mixta (cuantitativa y cualitativa), donde se llevara a cabo revisión específica de documentos múltiples diligenciados y no analizados en su momento por parte del área de recursos humanos, los cuales son las encuestas de retiro, esto permitirá la recolección satisfactoria información para posteriormente elaborar un diagnóstico situacional en relación a la problemática de investigación]. Adicionalmente a ello, se propone la elaboración de un plan de acción para minimizar la rotación de personal del área operativa de la empresa Cibo per Tutti, y propender por el bienestar del recurso humano y equilibrio de la organización. Todo ello, desde un proceso de investigación práctico y constructivo, enfocado en un fenómeno el cual afecta el desarrollo del capital humano y los intereses particulares de la organización Cibo per Tutti.

Delimitación de la investigación

Delimitación espacial

Empresa Cibo per Tutti, 08 establecimientos comerciales situados en las localidades de: Chapinero (03), Usaquén (02), Barrios Unidos (01), Mártires (01) y Kennedy (01), de Bogotá D.C., Colombia.

Delimitación temporal

Periodo de aumento de niveles de rotación de personal, 2019 – 2020.

Delimitación demográfica

Personal de área operativa: auxiliares de cocina, recepcionistas de servicio, meseros, domiciliarios y cajeros.

Formulación de pregunta problema

¿Cuáles son las causas de la rotación del personal del área operativa de la empresa Cibo per Tutti durante el periodo de 2019 – 2020?

Justificación

El equipo académico suscrito en la especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, ha liderado la propuesta de investigación con motivaciones correlacionadas con el fenómeno de estudios (rotación de personal), esto desde aquellas experiencias negativas que han tenido durante sus vidas laborales, las cuales han tenido como antagonistas entornos laborales adversos y en detrimento del recurso humano; lo cual los llevó en algunos momentos adoptar determinaciones drásticas en donde se desvinculaban de forma voluntaria de las empresas que no ofrecían desde sus perspectivas las suficientes garantías para su desarrollo integral como trabajadores y seres humanos.

Asimismo, la propuesta de investigación se origina debido a las funciones profesionales que desarrollan en la actualidad los integrantes del equipo académico, las cuales se encuentran afines con el área de recursos humanos, y exigen de una comprensión idónea de las causas, variables y/o factores relacionados con la rotación de personal, para establecer planes de acción y estrategias para aminorar la problemática y, a su vez, para formular modelos de gestión administrativa propositivos y orientados en el bienestar del recurso humano de las organizaciones.

De esta forma la investigación involucra el deseo por proceder ante una problemática vivenciada por parte de los integrantes del equipo académico, en algunos momentos de sus vidas laborales y, también por intervenir de forma metodológica y coherente ante un fenómeno que requiere de su abordaje desde las funciones laborales inherentes al área de recursos humanos.

Objetivos

Objetivo General

Elaborar un diagnóstico situacional respecto a las causas y/o factores relacionados con la rotación de personal del área operativa de la empresa Cibo per Tutti durante el periodo de 2019 – 2020.

Objetivos Específicos

1. Identificar a través de herramientas de recolección de información con enfoque de investigación mixta las causas vinculadas con la rotación de personal.
2. Sistematizar a nivel estadístico la información referente con las causas de rotación de personal.
3. Explicar de forma descriptiva las causas relacionadas con la rotación de personal.
4. Crear un plan de acción para minimizar la rotación de personal del área operativa de la empresa Cibo per Tutti, y no alterar los procesos funcionales, de producción y competitividad de la organización.

Marco referencial

El sector gastronómico en la ciudad de Bogotá D.C., en los últimos años ha presentado un crecimiento significativo, dinámico y continuo, lo cual ha favorecido la economía relacionada con el sector privado, la economía local y nacional, esto dado por la cantidad de empleos existentes, empleos generados y por el proceso de comercialización de los portafolios de productos de consumo. A partir de esto, se identifica la necesidad por parte de las organizaciones del sector gastronómico de efectuar múltiples procesos investigativos, entre los cuales se encuentran los procesos frente a causas y/o motivaciones relacionadas con el fenómeno de rotación de personal, las cuales desestabilizan de forma directa los objetivos comerciales y, por lo tanto, la economía. Es por esta razón, que desde dicho menester las organizaciones buscan establecer acciones y/o estrategias para garantizar la permanencia del recurso humano, en aras de:

- Brindar condiciones de bienestar al activo humano.
- Fortalecer la cultura y clima organizacional.
- Mejorar los procesos funcionales y misionales.
- Garantizar la sostenibilidad dentro del mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, surge la necesidad por parte de la organización *Cibo per Tutti*, la cual se encuentra vinculada al sector gastronómico en la ciudad de Bogotá, de ejecutar un proceso investigativo de forma integral con el objetivo de identificar las causales incidentes en la problemática de rotación de personal para posteriormente implementar estrategias propositivas para garantizar la permanencia y bienestar del recurso humano, una cultura y clima organizacional saludables y, asimismo, garantizar los objetivos en materia de competitividad y sostenibilidad.

Conceptos Fundamentales

A continuación, se exponen una serie de conceptos fundamentales los cuales serán utilizados con frecuencia durante la investigación, estos conceptos han sido elaborados desde el estudio a profundidad de los mismos y determinados por parte del grupo de investigación, con el propósito facilitar la comprensión del lenguaje técnico y, a su vez, para simplificar y establecer una claridad conceptual en el desarrollo de la investigación.

Organización

Grupo social formado por recurso humano (personas y/o trabajadores) para el desarrollo de actividades específicas, en esta se presentan actuaciones de tipo administrativo para la gestión de los trabajadores. Es un sistema con intereses en común para cumplir con unos objetivos determinados.

Recurso humano

Conjunto de colaboradores (trabajadores) visto como elemento estratégico, diferenciador y facilitador que permite el cumplimiento de los objetivos misionales de la organización.

Rotación de personal

Fenómeno y/o proceso dado en el interior de la organización en el cual se presenta la fluctuación del recurso humano; ingreso de trabajadores y salida de personas durante un periodo concreto de tiempo. Impedimento para el alcance de la competitividad y bienestar del recurso humano.

Causas de la rotación de personal

Fenómenos internos (desde la individualidad) y externos (ambientales) relacionados con el fenómeno de investigación.

Costos de la rotación

Afectaciones económicas y funcionales a los subsistemas del área de recursos humanos; integración, organización, retención y desarrollo, debido a la rotación de personal.

Diagnóstico situacional

Análisis sistémico de problemática organizacional a través del cual se identifican y explican las causas y/o factores asociados con el fenómeno objeto de investigación.

Plan de acción

Estrategias orientadas para minimizar el fenómeno de rotación de personal y garantizar la sostenibilidad económica, la competitividad y permanencia del recurso humano.



Figura 1. Conceptos fundamentales en la investigación

Fuente. Elaboración propia.

Revisión al estado del arte

Para el desarrollo del presente proyecto de investigación, llevado a cabo en la organización Cibo per Tutti en la ciudad de Bogotá D.C., ha sido explorada una serie de información desde el estudio de fuentes primarias; fundamentalmente de libros y tesis de trabajados de pregrado, especialización y maestría concernientes al tema y fenómeno de investigación, esto con la finalidad de recopilar de manera idónea información respecto a antecedentes de investigación, bases teóricas y conceptos orientadores, para exponer, sustentar y justificar de forma pragmática el componente teórico y conceptual referente al fenómeno de rotación de personal.

Antecedentes de la investigación

A continuación, se exponen algunas investigaciones y trabajos que permiten ampliar el espectro de conocimiento frente a la problemática objeto de estudios:

En el trabajo titulado “La rotación de personal como un elemento laboral”, elaborado por González en México en el año 2006, en una empresa comercial de abarrotes se analizó como las

variables de salarios, falta de comunicación entre jefes y trabajadores y la falta de capacitación, alteraban el ambiente laboral y se constituían como causas de rotación de personal. Tras el análisis de las causas de rotación, se suministró recomendaciones correctivas para intervenir las deficiencias y no ver afectados los procesos misionales de la organización.

El estudio de González, aporta a esta investigación de forma notoria, ya que suministra recomendaciones estratégicas para intervenir ante causas y/o motivaciones relacionadas con la problemática de rotación personal, estas encaminadas en la compensación salarial, relación jefes y colaboradores y proceso de capacitación.

En el trabajo denominado “Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas”, llevado a cabo por Flores, Abreu y Baddi en México en el año 2008, se determinaron los factores que causaban la rotación de personal en empresas mexicanas. Entre las causas asociadas con la rotación de personal se identificaron la selección incorrecta y los bajos niveles motivación.

El trabajo de Flores, Abreu y Baddi, proporciona una perspectiva exhaustiva en esta investigación respecto a factores relacionados en la rotación de personal como: La insatisfacción laboral, baja remuneración y selección incorrecta. A su vez, el trabajo permite identificar la necesidad de establecer un sistema de compensación y acciones de bienestar para garantizar la permanencia del recurso humano y, por ende, reducir la tasa de rotación en las organizaciones.

En el trabajo titulado “Estrategias para reducir el índice de rotación de personal en una empresa de plásticos”, realizado por Moran en Guatemala en el año 2012, en una empresa manufacturera se analizaron diferentes estrategias para reducir el índice de rotación de personal. El trabajo se desarrolló bajo una metodología de investigación descriptiva.

En el proceso se identificó una afectación a la productividad por la rotación de personal y su implicación negativa con los tiempos en los procesos de formación y capacitación del recurso humano. En los resultados se evidenció que la rotación de personal se encontraba ligada con el proceso de selección, ya que no se establecían requisitos específicos para realizar las contrataciones, llegándose inclusive a contratar personal sin experiencia.

El trabajo de Moran, aporta significativamente a este trabajo de investigación, puesto que permite conocer una causa específica relacionada con la rotación de personal, la cual es fundamental para el éxito de las organizaciones como la selección del personal; las deficiencias en

este proceso pueden conllevar de forma directa a altas cantidades de rotación debido a la selección de personal no calificado para el desarrollo de actividades laborales.

En el proyecto de investigación titulado “Estudio Organizacional de la franquicia McDonald’s Gerencia & Alimentos Nassif, C.A. Ubicada en el Municipio Chacao, con la finalidad de establecer estrategias que permitan disminuir los índices de rotación de personal en la empresa”, ejecutado por Brochado y Baque en Venezuela en el año 2014, se implementó un proceso de investigación en 02 restaurantes para determinar las causas que ocasionaban los altos índices de rotación de personal y poder desarrollar estrategias para optimizar la gestión del recurso humano y los recursos de inversión.

La investigación concluyó que la problemática de rotación de personal se encontraba relacionada con insuficiencias en los procesos de selección y motivación del personal, además se corroboró que el fenómeno generaba afectaciones a la rentabilidad de la organización. Este trabajo contribuye en la actual propuesta de investigación, ya que muestra la necesidad de intervenir por parte del área de recursos humanos mediante un plan estratégico con el objetivo de minimizar y prevenir la rotación de personal.

En otro trabajo nombrado “Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas”, realizado por Cifuentes en Chile en el año 2017, se indagaron las causas de la rotación de personal desde la metodología de revisión bibliográfica con el propósito de diseñar alternativas de intervención frente a la problemática. En el estudio se encontró que causas como la baja remuneración, la escasa motivación, exceso de carga laboral y estilos de liderazgo tienen influencia en la rotación de personal.

El trabajo de Cifuentes, aporta de gran forma a este trabajo de investigación, ya que brinda elementos estratégicos y metodológicos para la intervención de la rotación de personal ante causas múltiples que ponen en riesgo la permanencia del recurso humano.

En el trabajo titulado “Motivación Laboral y sus efectos sobre el índice de Rotación de Personal en el sector operativo de la empresa Admineli CIA. Ltda – Pollos Campero”, elaborado por Beltrán en Ecuador en el año 2015, se determinó la relación existen entre la motivación de personal y la rotación del personal.

La investigación no experimental y de tipo correlacional, se fundamentó en la teoría bifactorial del autor Frederick Herzberg, con esta se identificó la satisfacción e insatisfacción del recurso humano en relación al desarrollo de las actividades laborales. Esta investigación contribuye a este

trabajo, puesto que, a través de la fundamentación teórica se analiza el papel de la motivación ante el fenómeno de rotación de personal.

Por otro lado, en el trabajo titulado “Estudio de rotación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas”, realizado por Mina en Colombia en el año 2019, se efectuó un diagnóstico para conocer las variables incidentes en la deserción de trabajadores, esto para posteriormente implementar un plan de acción para garantizar la permanencia del recurso humano de la organización. Este trabajo sirvió como ruta orientadora y metodológica para formular en el marco de esta investigación la elaboración de un diagnóstico situacional para obtener información sobre las causas relacionadas con la rotación de personal e intervenir ante la problemática objeto investigación.

Bases teóricas y conceptos orientadores

El recurso humano

El recurso humano es fundamental para las organizaciones, puesto que, el mismo se constituye como un factor estratégico para la consecución de las metas. Aunque las empresas dispongan de recursos económicos, tecnología innovadora e infraestructura avanzada, (recursos financieros), estos no son recursos y/o elementos suficientes si no se dispone con personal (recurso humano) idóneo para ejecutar los recursos anteriormente mencionados. Es decir, que el recurso humano contribuye y valida el uso de los demás recursos hallados, con lo cual el recurso humano posibilita la competitividad de las organizaciones.

Sin importar la tipología de las organizaciones el recurso humano representa entonces un elemento preponderante (elemento único), respecto al cual las empresas definen estrategias de direccionamiento para garantizar las metas establecidas y alcanzar el éxito corporativo. Frente a esto, es importante tener en cuenta que:

“En la organización, es el talento humano, el conocimiento, la experiencia, las actitudes, el comportamiento aportado por las personas, lo que constituye la fuente de la ventaja competitiva en la empresa y marca la diferencia entre una empresa y otra” (Milena, 2008, como se citó en Agudelo, et al., 2016, p. 9).

En ese orden de ideas, “No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos

son el factor estratégico de la compañía” (Ortíz et al., 2012, como se citó en Agudelo, et al., 2016, p. 3).

La gestión del recurso humano

En el marco de la globalización las organizaciones se encuentran con un reto significativo en la búsqueda de la sostenibilidad, competitividad y excelencia, el cual es; crear e implementar herramientas estratégicas, esto para lograr el compromiso del recurso humano y obtener ventajas perdurables en el tiempo para competir eficazmente en los mercados. Por lo tanto, cuando el recurso humano tiene una identidad bien definida y su compromiso es un constante en su desempeño laboral, la permanencia del mismo se posibilita (Milkovich, y Boudreau, 1994).

La administración del recurso humano

La inestabilidad laboral es uno de los problemas en aumento en las organizaciones, aspecto el cual genera efectos negativos de gran magnitud, especialmente cuando resulta difícil sustituir y/o cubrir la cantidad de personas desvinculadas con nuevos trabajadores, sobre todo cuando los puestos de trabajo no cuentan con las mejores condiciones en materia de compensación y retribución salarial, lo cual proyecta una imagen corporativa en decadencia, esto provoca fallas en el proceso de selección del trabajador, pues no se presentan múltiples opciones debido a la característica precarias de los puestos ofertados, lo que causa una fluctuación constante del recurso humano en las organizaciones; dándose dicha situación por decisión de la organización al descubrir que el trabajador seleccionado no es el idóneo para el desempeño de un puesto, o dándose por la decisión voluntaria del trabajador en la cual prefiere la búsqueda de otro empleo en donde pueda hacer realizable sus expectativas (López, 2010).

Rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno dado en el interior de las organizaciones el cual puede ser comprendido como el resultado entre la salida de cierta cantidad de personas y el ingreso de un número de trabajadores con el cual se busca suplir el déficit de recurso humano durante un periodo determinado; en otras palabras, “La rotación de personal se expresa mediante una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización, en el transcurso de cierto tiempo” (Chiavenato, 2007, p. 135).

La rotación de personal puede ser entendida como “El derecho a buscar nuevas oportunidades y nuevos alicientes económicos y profesionales para mejorar el status personal y profesional, es algo consustancial a la naturaleza humana y entraña múltiples aspectos positivos para el desarrollo del individuo” (Rodríguez, 1998, p. 247).

En consecuencia, “La salida de personal tiene que ser compensada a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema” (López, 2010, p. 9).

Sin embargo, “La rotación de persona es inevitable, no se puede considerar sólo como una desventaja ante las demás organizaciones, al contrario, puede ser un indicador de rentabilidad, productividad, evolución y empoderamiento por parte de los colaboradores” (Macario, 2018, p.9).

Cabe mencionar que, el fenómeno de la rotación de personal es un factor indispensable en las organizaciones, es imposible de excluir, sin embargo, se convierte en un problema cuando se desconoce que lo origina (causas y motivaciones) o no se interviene, lo cual genera consecuencias perjudiciales para el desarrollo normal de los subsistemas del área de recurso humano dentro de una organización determinada (Beltrán, 2015).

Tabla 1. Subsistemas de Recursos Humanos

Subsistema	Procesos
Integración de recursos humanos	Reclutamiento de personal
	Selección de personal
Organización de recursos humanos	Diseño de puestos
	Descripción y análisis de puestos
	Evaluación de desempeño
Retención del recurso humano	Retribución salarial
	Planes de prestación social
	Calidad de vida en el trabajo
	Relaciones interpersonales
Desarrollo del recurso humano	Capacitación y desarrollo
	Desarrollo organizacional
Auditoria de recursos humanos	Sistemas de información del recurso humano
	Ética y responsabilidad social

Fuente. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007).

Nota 1. La rotación de personal repercute en los subsistemas de las organizaciones, al presentarse esto los recursos y procesos afectan el clima organizacional y la consecución de los objetivos.

Nota 2. Esquematización propia según fines de la investigación.

Lo planteado por Chiavenato demuestra como la rotación de personal se presenta en todas las organizaciones, además hay que tener en cuenta que, “Es parte del desarrollo normal de las mismas. Pero, a su vez puede poner en evidencia su grado de intervención negativa cuando se rompe el equilibrio que debe existir entre la entrada y salida de recursos” (Beltrán, 2015, p. 21).

Una vez presentada la salida de personal en una organización, el área de recursos humanos se ve obligada desde su rol a actuar para contratar nuevo personal para garantizar el desarrollo de los procesos funcionales y misionales de las diferentes áreas de una organización. No obstante, esto conlleva a costos elevados los cuales representan pérdidas económicas, fuga de capital intelectual y menoscabo de la imagen corporativa, etc.

Más allá de los costos visibles (costos del cese laboral, de reclutamiento, de selección, contratación y adiestramiento, entre otros), un alto índice de rotación produce costos ocultos como: el puesto vacante hasta que llegue el nuevo empleado, la pérdida temporal de producción, el desgaste de la moral y la estabilidad de los que se quedan, la pérdida de eficiencia y el efecto sobre las relaciones con los clientes hasta que el nuevo empleado se aclimata a su puesto. Por ello ubican a la rotación del personal como una de las causas más significativas de la disminución de la productividad y del decaimiento de la moral tanto en el sector público como en el privado y explican que, al ser aquellos empleados con más talento los que tienen mayor probabilidad de salir, la empresa que los logre retener estará generando una ventaja competitiva sobre sus competidores. (Chapman y White, 2011, P. 33).

Conviene recalcar el efecto negativo que la rotación de personal causa sobre los grupos de interés (Stakeholders), en los cuales se encuentran los clientes y colaboradores, los cuales establecen conexiones comerciales y emocionales, una vez se presenta la ausencia de personal, la productividad se ve obstaculizada y se generan costos adicionales. En este sentido, la organización debe limitar su imagen de inestabilidad para los clientes internos (Trabajadores), ya que estos suelen divulgar de manera voluntaria e involuntaria la situación de las empresas en las cuales se desempeñan. Esta información puede crear escenarios de tergiversación con clientes externos y disminuir la rentabilidad por una imagen corporativa distorsionada (Macario, 2018).

La rotación de personal permite explicar de forma estadística y cualitativa las desvinculaciones y/o retiros en las organizaciones, sin embargo, el fenómeno debe ser analizado de forma estratégica y objetiva, con lo cual no se puede pretender estar al margen de indicadores mínimos de rotación, por el contrario, la situación debe contribuir para el diseño y ejecución de estrategias enfocadas en la competitividad y bienestar del recurso humano.

Tipos de rotación de personal

Robbins y Judge (2013) indican la existencia de dos tipos de rotación de personal: La interna, la cual se origina al presentarse una cesión (transferencia) de puesto o área. Y, la externa, la cual se presenta por cambios estructurales o diferencias entre recurso humano y organización, lo que conlleva al cese de actividades laborales.

En la rotación interna el recurso humano crece dentro de la organización, esto a partir de la planificación en los procesos de reclutamiento y selección, en donde se da oportunidades al colaborador para ascender; siempre y cuando las competencias y actitudes se ajusten a las expectativas de otros puestos.

Por otro lado, la rotación externa se encuentra relacionada con aspecto como: diferencias entre colaborador y organización, desempeño deficiente de los trabajadores, expectativas de crecimiento de los trabajadores, jubilación, entre otras. Es decir, que el trabajador deja de pertenecer al recurso humano de la organización, por causas y/o motivos personales u organizacionales. Las circunstancias externas no son suficientes para inducir un cambio horizonte laboral, existen motivos internos que influyen en el trabajador a tomar la determinación de rescindir de su vínculo laboral (Zulema, 2009).

En el siguiente esquema se expone la tipología de rotación de personal propuesta por Cansino. Dicho modelo será adoptado en este proyecto para identificar los tipos de rotación de personal presentados en el área operativa de la organización Cibo per Tutti:

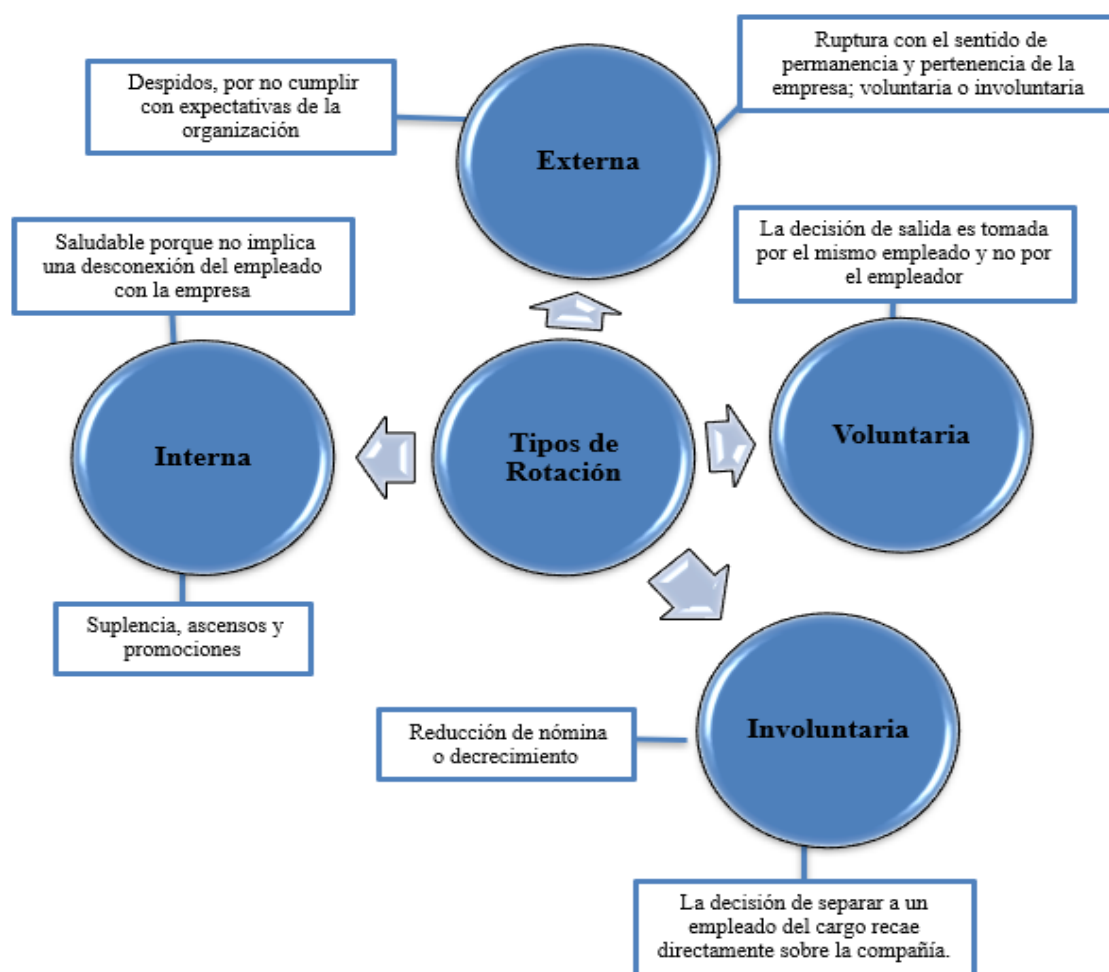


Figura 2. Tipos de rotación de personal.

Fuente. Cansino (2019).

Nota. Esquematización propia según fines de la investigación.

Causas de la rotación de personal

La rotación de personal no debe ser percibida como una causa, sino como un efecto, siendo la consecuencia de anomalías internas o externas en la organización las cuales condicionan el componente actitudinal y conductual del recurso humano. En este sentido, “La rotación es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de esos fenómenos internos y/o externos a la organización” (Chiavenato, 2007, p.139).

Tabla 2. Fenómenos internos y externos que originan la rotación de personal

Fenómenos Internos	Fenómenos Externos
Política salarial de la organización.	Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
Política de prestaciones de la organización.	Coyuntura económica.
Tipo de supervisión sobre el personal.	Oportunidades de empleo en el mercado.
Oportunidades de crecimiento profesional.	
Tipo de relaciones humanas dentro de la organización.	
Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización.	
Moral del personal de la organización.	
Cultura organizacional.	
Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.	
Criterios de evaluación del desempeño.	
Criterios y programas de capacitación.	
Política disciplinaria de la organización	

Fuente. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007).

Nota. Esquematización propia según fines de la investigación.

Teorías de la rotación de personal

A continuación, serán expuestas una serie de teorías asociadas con el fenómeno de rotación de personal, a través de estas se busca analizar posibles variables, causas, factores y/o motivaciones influyentes en la problemática de investigación:

Teoría de la administración científica

Taylor formula cuatro principios cardinales para la administración científica, los cuales son: La selección científica del recurso humano, análisis científico de las actividades laborales, cooperación estrecha entre los planificadores del trabajo y el recurso humano y el compromiso entre administración y recurso humano.

Esta corriente identifica los esfuerzos por especializar las administraciones de las industrias en pro de beneficiar a las organizaciones con mejores mecanismos o procesos productivos, también beneficiar a los trabajadores con base en su desempeño, es por ello que en la Comisión del Congreso norteamericano de inicios del siglo XX, Taylor hace su declaración exponiendo que, los empresarios deben preocuparse mucho más por la calidad de lo que producen y por la felicidad de los empleados más que por la rentabilidad financiera. (Barba, 2010, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p.15)

En consecuencia, la administración debe propender por una gestión estratégica sobre el recurso humano (trabajadores), debe planificar de forma innovadora y con un alto grado de compromiso, es decir, establecer acciones administrativas de distribución y compensación salarial.

Teorías de la motivación

La motivación es energía intrínseca y extrínseca, la cual influye y guía una decisión de continuidad laboral o de aceptar una oferta de trabajo mediante una perspectiva en busca de la satisfacer expectativas; “las organizaciones se vuelven deseables en la medida que ofrezcan beneficios a los empleados, para su motivación, permanencia, captación, contratación y retención” (Jiménez y Marín, 2015, p.16).

“La motivación se define como aquello que impulsa la conducta de las personas por medio de un estímulo específico que puede ser interno o externo y que está dada por fuerzas activas e impulsadoras hacia la consecución de metas específicas” (Chiavenato, 2007, p. 48).

Ningún ser humano es igual a otro y sus necesidades pueden variar de acuerdo a cada persona con diversos comportamientos guiados hacia la satisfacción de la necesidad, con diferencias en la frecuencia y potencia de la conducta motivada y aun cuando los patrones de comportamiento son diferentes en todas las personas, todos poseen la misma esencia u origen que explica el comportamiento humano. (Jiménez y Marín, 2015, p.16)

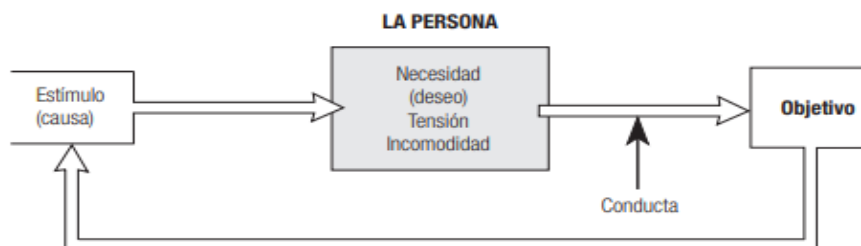


Figura 3. Modelo básico de Motivación.

Fuente. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007).

Existen tres premisas que explican la conducta del ser humano:

- La conducta es causada por estímulos externos o internos. Existe una causalidad en la conducta. Tanto la herencia como el ambiente influyen decisivamente en el comportamiento de las personas.
- La conducta es motivada, o sea, en toda conducta humana existe una finalidad. La conducta no es casual ni aleatoria, sino que está siempre orientada y dirigida hacia algún objetivo.
- La conducta está orientada hacia objetivos. En todo comportamiento existe siempre un impulso, deseo, necesidad o tendencia, todas ellas son expresiones que sirven para designar los motivos de la conducta.

“La satisfacción de ciertas necesidades es temporal y pasajera, es decir, la motivación humana es cíclica: la conducta es un proceso continuo de resolución de problemas y satisfacción de necesidades a medida que éstas surgen” (Chiavenato, 2007, p. 50).

La teoría realizada por Maslow propone un modelo en torno a las necesidades que generan tensión en la persona, de acuerdo a esta teoría precisa que, “los seres humanos son animales necesitados, en constante búsqueda de alcanzar un estado de plenitud sobre las necesidades básicas y continuar hasta lograr la satisfacción de las necesidades de un nivel superior” (Jiménez y Marín, 2015, p.17).

En este sentido, es posible identificar un conjunto de condiciones de nivel interno que intervienen de manera directa con el accionar de cada individuo, este argumento es abordado desde cinco categorías con su respectivo orden jerárquico y relación mutua. La pirámide de necesidades humanas, “abre el camino para el progreso de múltiples componentes hacia el campo del estudio

de la motivación en los diferentes contextos del desarrollo personal, constituyendo el ámbito laboral como el factor que puede influir en la estabilidad y fidelidad del trabajador” (Jiménez y Marín, 2015, p.17).

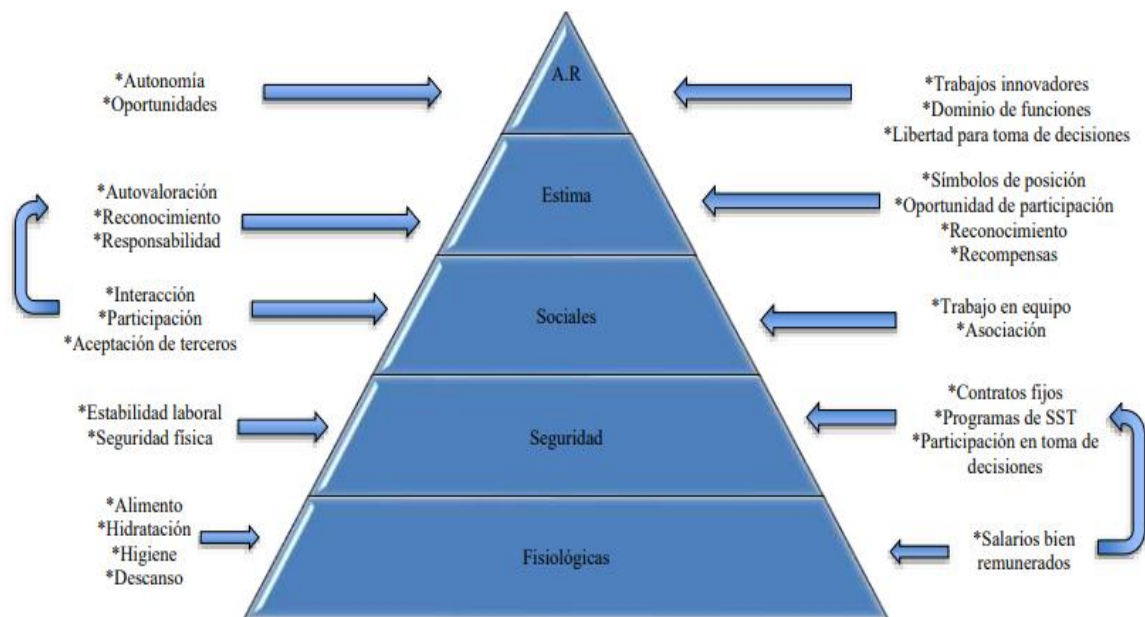


Figura 4. Teoría de Maslow en el contexto organizacional

Fuente. Elaboración propia.

“Las personas nunca dejan de tener necesidades de nivel jerárquico inferior, solo es un ciclo que le permite a los individuos volver sobre las necesidades previamente satisfechas” (Armstrong, 1991, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p.18).

En la teoría de Herzberg, se menciona la existencia de dos categorías motivacionales; “las intrínsecas, compuestas por factores de relación del individuo con el puente de trabajo y el contenido del trabajo, las extrínsecas son los factores de satisfacción que se encuentran en el contexto organizacional” (Toro y Cabrera, 1985, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p.18).

Los factores higiénicos o de insatisfacción y los factores motivadores o de satisfacción son elementos que intervienen de manera directa con la motivación en el trabajo ya que la condición de satisfacción e insatisfacción no son componentes opuestos, lo contrario a la satisfacción es la no satisfacción y de la insatisfacción es la no insatisfacción” (Herzberg, 1987, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 18).

Los factores higiénicos son la principal causa de infelicidad en el trabajo y se ven

relacionados con componentes externos como las políticas de la empresa, la supervisión, las relaciones laborales, las políticas institucionales y del estado, la seguridad, salarios y los beneficios sociales. Los factores motivacionales son el conjunto de necesidades de satisfacción que se encuentran relacionadas con las posibilidades de crecimiento laboral que tiene la persona, el contenido del trabajo, los estímulos laborales, el logro y las responsabilidades. Los empleadores deben otorgar retos y objetivos que enriquezcan el puesto de trabajo y hagan más motivador el desarrollo del mismo. (Jiménez y Marín, 2015, p. 19)

La motivación del individuo en el contexto laboral es un factor protector para minimizar la rotación de personal, “los esfuerzos de las organizaciones deben encaminarse en tener unos niveles óptimos de satisfacción por medio de estrategias que permitan visualizar el trabajo como una motivación”. (Jiménez y Marín, 2015, p. 19).

Para que haya mayor motivación en el trabajo, Herzberg propone que:

“En la sección dedicada a los subsistemas de aplicación en recursos humanos, deben ser analizados algunos aspectos del enriquecimiento de tareas o enriquecimiento del puesto” (Chiavenato, 2007, p. 54).

“Hasta cierto punto, las conclusiones de Herzberg coinciden con la teoría de Maslow en que, cuando el estándar de vida es elevado, las necesidades humanas de niveles más bajos tienen relativamente poco efecto motivacional” (Chiavenato, 2007, p. 54).

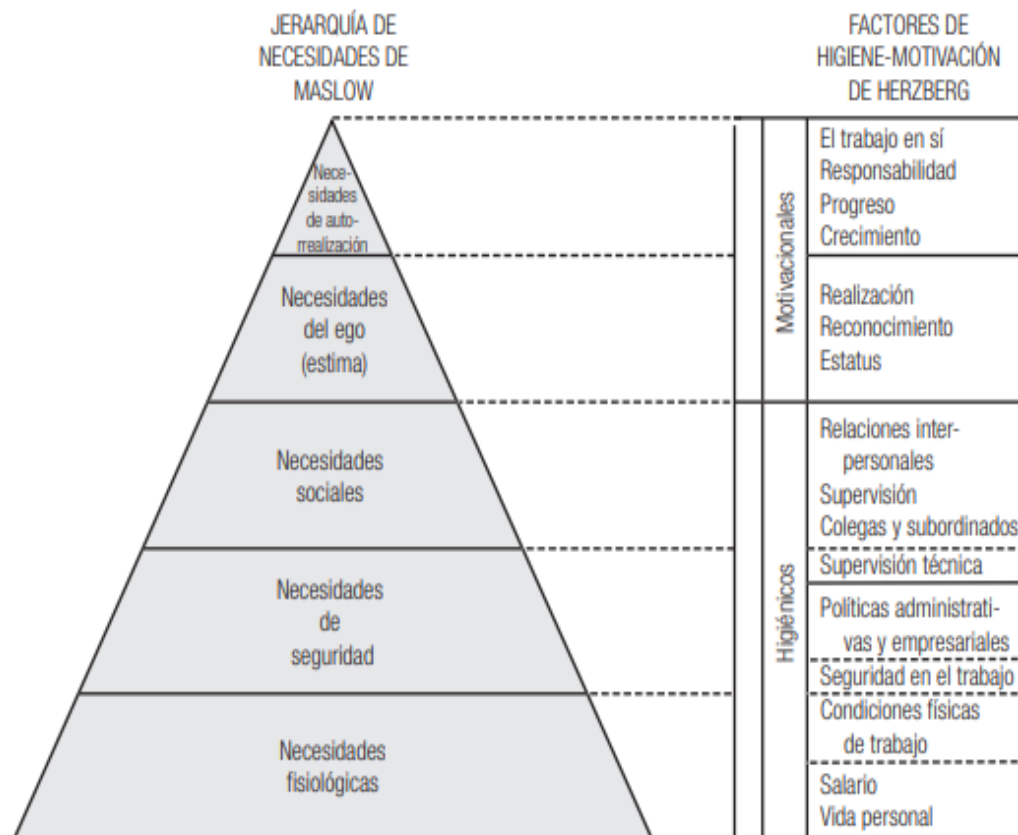


Figura 5. Comparativo de los modelos de motivación de Maslow y de Herzberg.

Fuente. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007).

La teoría de Maslow se basa en una estructura uniforme y jerárquica de las necesidades y la de Herzberg en dos clases de factores. Ambas reposan sobre la suposición implícita de que existe “una mejor manera” de motivar a las personas, ya sea mediante el reconocimiento de la pirámide de necesidades humanas, o a través de la aplicación de los factores motivacionales y el enriquecimiento del puesto. (Chiavenato, 2007, p. 54).

Cabe la pena señalar que, se ha demostrado que las personas reaccionan de maneras diferentes, de acuerdo con el contexto en el cual interactúan.

En la teoría de McClelland, la motivación se desarrolla en las intenciones conscientes e inconscientes de la persona. La motivación de conductas conscientes está determinadas por el aquí y el ahora, mediante la intención y el deseo demostrado de una necesidad, por medio de la declaración verbal o expresas de las mismas. Las intenciones

inconscientes se encuentran expresadas por las motivaciones ocultas o poco evidentes para la persona misma. (Jiménez y Marín, 2015, p. 20)

La teoría de McClelland desarrolla un modelo de necesidades adquiridas

mediante el poder, el logro y la afiliación, las cuales están influenciadas por el contexto social y laboral en el que se desenvuelven. El poder se manifiesta de dos maneras; el poder individual, “que está basado en la idea de dirección y el poder sobre los demás para confirmar su dominio grupal. El poder social se caracteriza por la influencia sobre los demás para el cumplimiento de metas de carácter grupal u organizacional” (Jiménez y Marín, 2015, p. 20).

“El motivo logro son aquellos que buscan tener excelencia y éxito durante el desarrollo laboral, el tipo de personas que buscan una alta realización por lo general desean tener tareas de alta exigencia y buscan superar sus metas personales” (Jiménez y Marín, 2015, p. 20).

La conducta motivada está enmarcada en la necesidad de la persona y su relación

con el desarrollo deseado, lo cual ejerce un papel determinante a la hora de tomar una decisión. La motivación como eje determinante en la fidelidad laboral en un empleado, debe fundarse en la satisfacción de las necesidades externas e internas de las personas y la planificación de las empresas debe direccionar sus estrategias en mantener unos niveles altos de satisfacción y buscar. (Soto, 2001, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 21).

La teoría de motivación de Vroom, se utiliza exclusivamente a la motivación para producir, esta objeta los elementos preconcebidos y reconoce las oposiciones de cada individualidad (de cada persona). Vroom, establece tres factores de motivación para producir:

Los objetivos individuales, es decir, la fuerza del deseo para alcanzar objetivos.

La relación que el individuo percibe entre productividad y logro de sus objetivos individuales.

Capacidad del individuo para influir en su propio nivel de productividad, a medida que cree poder influir en él.

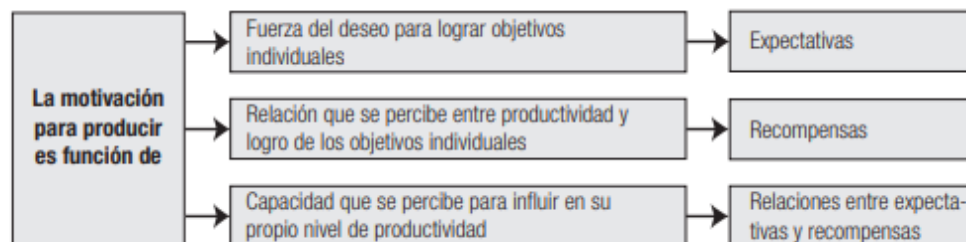


Figura 6. Factores de la motivación para producir según Vroom.
Fuente. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007).

Según Vroom, un individuo puede desear aumentar la productividad una vez se dan tres condiciones:

- Objetivos personales del individuo: “Que pueden comprender dinero, seguridad en el puesto, aceptación social, reconocimiento y trabajo interesante. Existen otras combinaciones de objetivos que una persona puede tratar de satisfacer simultáneamente” (Vroom, 1964, como se citó en Chiavenato, 2007, p. 54).
- Relación percibida entre logro de los objetivos y alta productividad. “Si un trabajador tiene como objetivo importante tener un salario elevado y si trabaja con base en la remuneración por la producción, tendrá una fuerte motivación para producir más” (Vroom, 1964, como se citó en Chiavenato, 2007, p. 55).
- Percepción de su capacidad de influir sobre su productividad. Si un empleado cree que la realización de un gran esfuerzo tiene poco efecto sobre el resultado, tenderá a no esforzarse mucho, como ocurre con personas en un puesto sin la capacitación adecuada o con un operario en una línea de montaje con velocidad fija. (Vroom, 1964, como se citó en Chiavenato, 2007, p. 55)

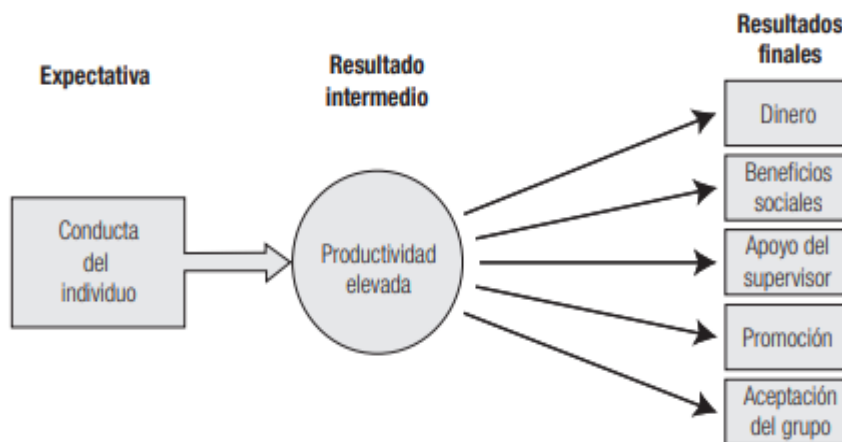


Figura 7. Modelo de expectativas de Vroom.

Fuente. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007).

Para explicar la motivación para producir, Vroom propone un modelo de expectativas de la motivación que se basa en objetivos intermedios y progresivos (medios) que conducen a un

objetivo final (fin). Según este modelo, la motivación es un proceso que gobierna alternativas entre comportamientos.

Teorías de la compensación

La compensación es entendida como todas las formas de pago o recompensas de pago destinadas a los empleados derivadas de su empleo, el fundamento de la compensación radica en reconocer un pago por la labor que realiza un empleado sin limitarse al pago económico, ya que manifiesta una serie de posibilidades como bonos, comisiones, beneficios, seguros de vida, medicina, educación y/o vacaciones, intercambio que recompensa al empleado por la labor. (Patten, 1977; Dessler, 2001; como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 21)

Existen factores motivadores complejos que favorecen la retención de un colaborador, el dinero como remuneración ha de verse como un estímulo secundario que logra subsanar necesidades, se reduce a un acompañante, hay ciertos rasgos, como la autonomía y la responsabilidad de la persona, que son motivadores (Varela, 2006, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 21).

Plantear un programa de retención de personal con base en la remuneración es de muy corto alcance al expresar que la retribución no es el único motivo, causa o razón del trabajo para la retención del talento humano, planteamientos similares al momento de decidir la forma correcta de compensar un cargo, surgen dentro de los postulados existen dos enfoques para administrar la compensación, el primero de ellos la comparación de distintos puestos, dando mayor escalafón a un cargo sin indagar o profundizar las funciones responsabilidades y factores que lo componen, partiendo de un criterio más intuitivo que estratégico. El segundo enfoque se centra en comparar los factores básicos que en común puedan tener, al categorizar los cargos por niveles y especialidad partiendo de la división del trabajo y productividad, la realización del análisis y descripción de puestos de trabajo. (Alles, 2009; Varela, 2006; Dessler, 2001, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 22)

La teoría de la equidad es la proporción entre lo que el individuo aporta al trabajo y las recompensas que recibe en comparación con las que reciben otros por aportaciones semejantes (Robbins, 1997, citado en Varela, 2006), las personas tienden a comparar lo que ganan por su trabajo con el desempeño y el cargo de otros dentro y fuera de la organización, al percibir que existe desigualdad se crea un estado de presión comunicado a sus líderes buscando eliminar

cualquier duda, injusticia o inequidad, los colaboradores se sentirán desmotivados al autoevaluar sus competencias, experiencia y desempeño con el resultado de sus ganancias, utilizando iguales filtros con otras personas y evaluarán si son o no justos. (Robbins, 1997; Varela, 2006, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 22)

La estrategia de compensación debe ser más amplia y no solo encaminada a mantenerse justa al valorar la dificultad de realizar una tarea sobre la utilidad de la misma, el análisis y evaluación de puestos, las obligaciones, las tareas y actividades del puesto de trabajo, manteniendo un pago equitativo entre colaboradores, para ello existe un procedimiento que puede facilitar esta tarea, las encuestas salariales basadas en tres principios y con un manejo propio para cada organización; 1) encuestas salariales de zonas; 2) encuestas salariales de industrias; y 3) encuestas salariales de profesionales, como la función de compensación en el estudio y análisis de salarios, sus revisiones y comparación estadística con el mercado. (Alles, 2009; Dessler, 2001; Renckel y Richard, 1997, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 22)

La valoración de la compensación considera a las personas como seres pensantes cuyas percepciones y estimaciones de probabilidades de ocurrencia influyen de manera importante en su comportamiento. El equilibrio que tendrá el colaborador entre su expectativa y la realidad de su cargo permite fortalecer el vínculo laboral o ser un generador de inconformidad o desmotivación, en una organización el colaborador tomará una conducta que le permita obtener mayores beneficios, su desempeño se mantendrá en un nivel alto siempre y cuando éste sea conducido a la satisfacción de sus necesidades. (Varela, 2006, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 23)

Teorías del desarrollo organizacional

La administración del talento humano ha llevado a una evolución constante por medio de diferentes mecanismos que aportan a la solución de dificultades actuales del mercado laboral, en donde el desarrollo de las personas y las organizaciones se presenta como una estrategia de la administración moderna del talento humano, partiendo de los obstáculos a futuro que puedan presentarse en las organizaciones. (Jiménez y Marín, 2015, p. 23)

La teoría del Desarrollo Organizacional se establece desde “el campo del comportamiento e interpreta la organización como un ente completo y único, basado en la mejora de la eficiencia de

las empresas, aportando a las necesidades y la estructura de la organización” (Jiménez y Marín, 2015, p. 24).

Las cuatro principales características del desarrollo organizacional son, la focalización, la orientación sistémica, el aprendizaje experimental y la orientación situacional. La focalización, se basa en la medida que toda acción que se emprenda, tiene efectividad nivel general. La orientación sistémica en donde todos los componentes de la organización trabajen en red, el desarrollo debe contar con personas que desempeñen el papel de agentes de cambio y que estimulen el cambio desde adentro de los grupos. En tercer lugar, el aprendizaje experimental, el cual se deriva a través de la experiencia, mediante la discusión y análisis de la nueva información recolectada, los procesos grupales como ejes de comunicación, los mecanismos de mediación de conflictos y procedimientos de cooperación, la retroalimentación brinda información de retorno sobre el comportamiento y la situación actual de la empresa o la persona. Por último, la orientación situacional, en el que se indica los procesos de desarrollo como situacionales y con orientación a solucionar las contingencias del ahora. (Jiménez y Marín, 2015, p. 24).

En ese sentido, el modelo de administración del recurso humano y desarrollo organizacional, traza la estrategia de retención de los trabajadores, a través de la participación de los mismos en los niveles comunicación, aprendizaje continuo (capacitación) y toma de decisiones.

Con el objetivo de disminuir la rotación de personal, existen métodos para desarrollar a las personas en las organizaciones, las cuales están orientadas hacia adentro o fuera de su puesto de trabajo, las principales metodologías son; La rotación de puestos, puestos de asesoría, aprendizaje práctico, asignación de comisiones, participación en seminarios y cursos externos, ejercicios de simulación, centros internos de desarrollo y coaching. (Chiavenato, 2009, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 26).

En ese sentido, la capacitación, es decisiva para garantizar bienestar del recurso humano, ya que permite vislumbrar aplicaciones y retribuciones para el trabajador como para el empleador, que posibilita identificar esta rama del Talento Humano para la retención del personal en las organizaciones, puesto que el personal que recibe capacitación por parte de su empresa tiende a relacionarse desde un espectro emocional a la compañía. “La capacitación brinda a los colaboradores los conocimientos y las habilidades necesarias para desempeñar su trabajo actual y la base del conocimiento requerido para la promoción y crecimiento laboral dentro o fuera de la organización” (Wayne, 2010, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 26).

“El capacitar a una persona es asignarle mayor habilidad para desempeñar un cargo ya que la capacitación puede estar alineada a las necesidades de la compañía y del colaborador, creando una sinergia que facilite la generación del sentimiento de pertenencia” (Alles, 2009, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 26).

El entrenamiento y desarrollo de personal como medio para desarrollar la fuerza de trabajo dentro de los cargos, para expandir el concepto a la educación, adaptando la preparación de la persona para el cargo y para el ambiente dentro o fuera de su trabajo, el entrenamiento y desarrollo de personal es la lectura que el colaborador da a las políticas de la compañía en donde el conocimiento o la investigación son recompensadas a través de la financiación o gestión del cambio, desarrollando el compromiso de los colaboradores y la autoridad compartida, el primero de estos evidente en la simpatía y solidaridad concebida para con su empleador; la autoridad compartida está presente en los líderes de equipos de trabajo quienes estarán involucrados con sus colaboradores en forma activa en el proceso de toma de decisiones. (Yode, 1956; Whitehill, 1955; Anthony, 1984; Chiavenato, 2000, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 27)

En conclusión, la posibilidad de desarrollar los conocimientos y habilidades de los trabajadores, genera una ganancia para las partes que conforman un sistema abierto. La organización gana al tener personal competente, con habilidades y conocimientos que fomenten la productividad y el trabajador adquiere y fortalece sus conocimientos, lo cual le genera satisfacción en las actividades que desempeña, con lo cual la permanencia y/o retención del recurso humano se posibilita.

Teorías del clima organizacional

El clima organizacional es un elemento de intervención e impacto a nivel global y su incidencia en los motivos de retiro de personal en las organizaciones. El concepto enmarca las percepciones individuales compartidas de los trabajadores sobre las condiciones del ambiente de trabajo determinando el grado de afectación sobre las relaciones sociales, condiciones laborales, relación de la actividad asignada y su impacto en la compañía.

En el desarrollo y definición de clima organizacional se evidencia la relación intrínseca entre la persona y su trabajo para el clima laboral son todas aquellas percepciones compartidas por un grupo que convergen en el mismo contexto, para ampliar el concepto incluyen las políticas, procesos y practicas formales e informales. (Toro, 2009; Reichers y Schneider, 1990, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 28)

Los análisis y discusiones sobre el tema han llevado a los autores a identificar distintos tipos de clima que intervienen en el individuo; el clima psicológico, definido como las apreciaciones subjetivas y de carácter cognitivo o “significado psicológico” sobre su realidad en un ambiente laboral. (Jiménez y Marín, 2015, p. 28)

El Clima colectivo, el cual se refiere a las percepciones de personas que comparten descripciones comunes de un ambiente de trabajo de acuerdo a lo que se puede identificar como un punto intermedio entre la percepción individual y la percepción de la organización.

“El Clima Organizacional corresponde al consenso de las percepciones compartidas, identificadas al tomar la organización como un proceso analítico” (Joyce y Slocum, 1984; Toro, 2009, como se citó en Jiménez y Marín, 2015, p. 28)

El Clima es un constructo complejo y multidimensional, relacionado con la cultura de un modo poco claro, que puede estudiarse como causa, como efecto o como condición intermediaria y que siempre se refiere a la representación cognitiva que las personas construyen a partir de las realidades colectivas en las que viven (Toro, 2009, p. 70).

El clima organizacional puede ser comprendido como la atmosfera de trabajo de la organización, como es percibida y experimentada por el recurso humano. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar del individuo frente a las características y calidad de la cultura corporativa, de su filosofía y valores.

El clima organizacional es un factor influyente sobre la satisfacción e insatisfacción laboral del recurso humano, son elementos para propender por la permanencia laboral, o pueden ser percibidos como factores de riesgo ante la problemática de rotación de personal.

Costos de la rotación de personal

La rotación de personal es una problemática la cual representa costos de diferentes tipos para las organizaciones. Chiavenato (2007) realiza la siguiente categorización concienzuda respecto a los costos generados por la rotación de personal:

Costos primarios

Son costos asociados directamente con la separación de cada trabajador y el proceso de sustitución por un nuevo trabajador. Comprenden:

Costos reclutamiento y selección

- Gastos de emisión y procesamiento de la requisición del empleado.
- Gastos de mantenimiento del departamento de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento y selección, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, rentas pagadas, etc).
- Gastos para anuncios en periódicos, folletos de reclutamiento, honorarios de las empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formatos, etc.
- Gastos en exámenes de selección y evaluación de candidatos.
- Gastos en servicio médico (salarios del personal de enfermería, prestaciones sociales, horas extras, etc.), divididos entre el número de candidatos sometidos a exámenes médicos de selección.

Costos de registro y documentación

- Gastos de mantenimiento del departamento de registro y documentación de personal (salarios, prestaciones sociales, horas extras, material de oficina, etc).
- Gastos en formatos, documentación, registros, procesamiento de datos, apertura de cuenta bancaria y otros.

Costos de integración

- Gastos de capacitación (responsable de la integración del personal recién ingresado en la organización; si la integración está descentralizada en los varios departamentos de recursos humanos de la organización, reclutamiento, selección, capacitación, remuneración, higiene y seguridad, prestaciones, etc. Se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados), divididos entre el número de empleados sometidos al programa de integración.
- Costos del tiempo de supervisión del departamento solicitante aplicado a la adaptación del empleado recién ingresado en su división.

Costos de separación

- Gastos en el departamento de registro y documentación correspondientes al proceso de separación del empleado (anotaciones, registros, comparencias para confrontaciones ante entidades laborales).
- Costos de las entrevistas de separación (tiempo que el entrevistador dedica a las entrevistas de separación, costos de los formatos, de los informes, etc).
- Costos de pagos por liquidación como la parte proporcional de las vacaciones, parte proporcional de antigüedad, prima, fondo de ahorro, etc.

Costos secundarios

Comprenden aspectos inmateriales y que representan un grado de dificultad para evaluar numéricamente, aspectos cualitativos de forma preponderante. Se encuentran relacionados con la sustitución del puesto de trabajo en vacancia. Se refiere a los efectos colaterales e inmediatos del fenómeno de rotación de personal, estos costos abarcan:

Repercusiones en la producción

- Pérdida en la producción debido a la vacante dejada por el empleado separado, en tanto que éste no sea sustituido.
- Producción menor, por lo menos durante el periodo de adaptación, del nuevo empleado en el puesto.
- Inseguridad inicial del nuevo empleado y su interferencia en el trabajo de sus compañeros.

Repercusiones en la actitud del personal

- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado transmite a sus compañeros debido a su separación.
- Imagen, actitudes y predisposición que el empleado de nuevo ingreso transmite a sus compañeros.
- Influencia sobre la moral y la actitud del supervisor y del jefe.
- Influencia sobre los clientes y proveedores.

Costo laboral extraordinario

- Gastos en personal extra o en horas extras necesarias para cubrir la vacante existente o para cubrir la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Tiempo adicional de producción debido a la ineficiencia inicial del nuevo empleado.
- Incremento del costo unitario de producción debido a la disminución de la eficiencia promedio causada por el nuevo empleado.
- Tiempo adicional invertido por el supervisor para la integración y capacitación del nuevo empleado.

Costo operativo extra

- Costo adicional de energía eléctrica, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de lubricación y combustible, debido a un bajo índice productivo del nuevo empleado.
- Costo adicional de los servicios de mantenimiento, planeación y control de la producción, entre otros, que se vuelven más elevados ante el reducido índice productivo del nuevo empleado.
- Incremento de accidentes, en consecuencia, de sus costos directos e indirectos, ya que es mayor su probabilidad en el periodo de adaptación inicial de los nuevos empleados.
- Incremento de los errores, rechazos y problemas de control de calidad provocados por la inexperiencia del nuevo empleado.

Ante los cálculos de los costos primarios y secundarios de la rotación de personal se debe tener en cuenta que:

Más que el simple resultado numérico y cuantitativo de estos datos, lo que realmente importa, es que los dirigentes de la organización se hagan conscientes de las profundas repercusiones que la elevada rotación de personal puede tener no sólo para la organización, sino también para la comunidad y para el propio individuo. (Chiavenato, 2007, p. 143)

Costos terciarios de la rotación de personal

Se encuentran relacionados con efectos adyacentes a mediano y largo plazo por la rotación de personal. “Mientras los costos primarios son cuantitativos y los costos secundarios son cualitativos, los costos terciarios son sólo estimables” (Chiavenato, 2007, p. 143). En estos costos se encuentran:

Costos de inversión adicionales

- Aumento proporcional de las tasas de seguros, depreciación del equipo, mantenimiento y reparaciones en relación con el volumen de producción, que es menor mientras haya vacantes o durante el periodo de adaptación.
- Aumento en los salarios pagados a los nuevos empleados, con el consecuente reajuste a todos los demás empleados, cuando la situación del mercado de trabajo es de oferta con lo que la competencia y la oferta de salarios iniciales elevados en el mercado se intensifica.

Pérdidas en los negocios

- Repercusiones en la imagen y en los negocios de la empresa, provocadas por la calidad de los productos o servicios con empleados sin experiencia y en la etapa de adaptación.

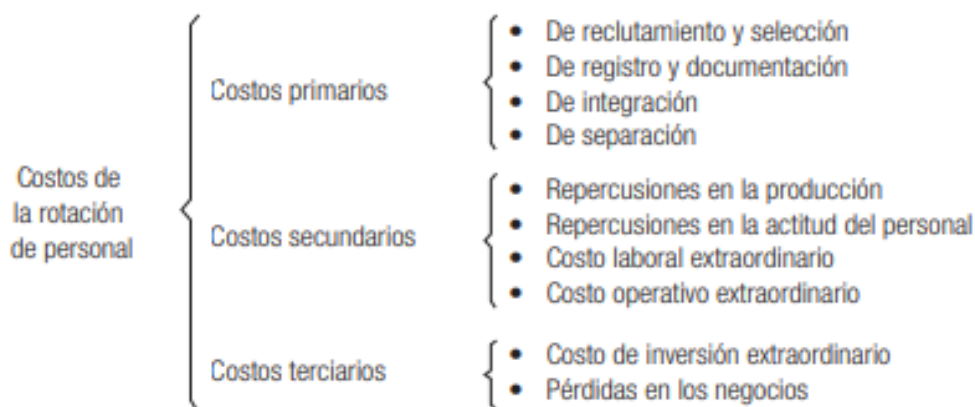


Figura 8. Costos de la rotación de personal.

Fuente. Administración de Recursos Humanos, Chiavenato (2007).

Propuesta teórica

Teniendo en cuenta la importancia de los aspectos descritos anteriormente, en las organizaciones la problemática de rotación de personal representa diferentes costos y perturbaciones que generan afectaciones en la economía, en la cultura organizacional y en el bienestar del recurso humano. En consecuencia, surge la necesidad en este proyecto de investigación realizado en la organización Cibo per Tutti, de desarrollar un diagnóstico situacional para identificar y explicar las causas relacionadas con la rotación de personal del área operativa. Asimismo, para establecer un plan de acción para minimizar la rotación de personal a través de acciones estratégicas entorno al bienestar del recurso humano para garantizar su permanencia, de igual forma para no alterar los procesos funcionales, de producción y competitividad, es decir, la sostenibilidad de la organización.

Marco legal

Desde la gestión y/o administración del área de recursos humanos se realiza funciones de carácter misional como lo son: La planeación, coordinación y desarrollo de los trabajadores. De igual forma se implementan acciones para promover la eficiencia del recurso humano, con lo cual la organización concibe la importancia del recurso humano como un elemento estratégico para el alcance de sus objetivos. Asimismo, las personas (trabajadores) identifican en las organizaciones un medio social para el alcance de sus expectativas.

Teniendo en cuenta lo anterior conviene mencionar que, el trabajo es un derecho fundamental el cual se encuentra instituido en la constitución política de Colombia y en el código sustantivo del trabajo.

Constitución política de Colombia

Artículo 25. “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 25).

Artículo 26. “Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. Las autoridades competentes pueden inspeccionar y vigilar el ejercicio de las ocupaciones y profesiones” (Constitución Política de Colombia, 1991, Artículo 26).

Código sustantivo del trabajo

A través del cual dictan las disposiciones legales de las condiciones laborales dada la relación contractual entre empleador y empleados:

Artículo 1. “La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 1).

Artículo 2. “El Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 2).

Artículo 3. “El Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 2).

Artículo 10. “Todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 10).

Artículo 11. “Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 11).

Artículo 13. “Las disposiciones de este Código contienen el mínimo de derechos y garantías en favor de los trabajadores.” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 13).

Artículo 17. “La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del Trabajo” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 17).

Artículo 32. “Son representantes del {empleador} y como tales lo obligan frente a sus trabajadores además de quienes tienen ese carácter según la ley, la convención o el reglamento de trabajo, las personas que ejerzan funciones de dirección o administración” (Código Sustantivo del Trabajo, 1950, Artículo 32).

Metodología de la investigación

Enfoque de la investigación

Regularmente los procesos de investigación son fundamentados bajo la aplicación de dos enfoques; el cualitativo y el cuantitativo, los que están inmersos en la materia desde su dimensión más pura e integral son radicales al aseverar que debe elegirse un único enfoque para la realización de la metodología investigativa, lo cual lleva a especular de forma constructiva a este grupo de investigación frente al hecho de que algunas personas y/o profesionales de diferentes disciplinas, no descubren el alcance de una combinación entre ambos enfoques y las ventajas que podría traer consigo para fortalecer la comprensión de fenómenos investigados en diferentes contextos. Sin embargo, esto no quiere decir que, se deba de adoptar siempre un enfoque de investigación mixta, pues sería una acción jactanciosa y sesgada por parte de los ejecutantes de la actual investigación, los cuales comprenden de forma objetiva que la selección del enfoque dentro de una metodología es de libre elección y se ajusta a unos propósitos dentro del accionar investigativo. En todo caso el objetivo y lo realmente necesario bajo cualquier selección de enfoque es, procesar de forma sistemática un fenómeno, generar conocimiento sobre el mismo y brindar herramientas conceptuales para intervenir ante aquellos fenómenos que así lo exijan en beneficio de los contextos de estudios.

Teniendo en cuenta la reflexión anterior, esta investigación se fundamenta dentro de los paradigmas cuantitativo y cualitativo; es decir, en un enfoque de metodología mixta, el cual permite la recolección, análisis, correlación y complementariedad de datos cuantitativos e información cualitativa desde el estudio de una problemática establecida, rotación de personal, en adelante (RT). En este sentido, los enfoques cuantitativo y cualitativo se integran de forma continua con el objetivo de dar respuesta a la pregunta de investigación formulada en el apartado del planteamiento del problema, ¿Cuáles son las causas de la rotación del personal del área operativa de la empresa Cibo per Tutti durante el periodo de 2019 – 2020?

Con la selección del enfoque mixto se busca lograr en el marco de esta investigación desarrollada en la empresa Cibo per Tutti, lo siguiente:

- Adquirir una perspectiva más integral frente al contexto y el fenómeno de investigación (RT), clarificar el planteamiento del problema y representar los resultados de forma imparcial.

- Combinar los enfoques para facilitar la comprensión del fenómeno de estudios y, para desarrollar procedimientos de forma analítica y creativa.
- Explorar los datos e información de forma coherente en relación a la problemática de investigación (RT).
- Identificar la naturaleza y dinámica del problema de investigación (RT).
- Comprender la realidad del contexto para la transformación del mismo.

Cabe mencionar que, la aplicación de los enfoques cuantitativo y cualitativo durante esta investigación se da en dos fases. De este modo en la primera fase se aplica el enfoque cuantitativo mediante el procesamiento de datos estadísticos exactos de las categorías propuesta de investigación, para en la segunda fase utilizar el enfoque cualitativo con el propósito de analizar las respuestas y respectivas categorías objeto de estudio. Es decir, que el proceso secuencial es: 1. Recolección de datos cuantitativos. 2. Análisis cualitativo en relación al hallazgo de datos de tipo estadístico.

Tipo de investigación

Corresponde a la combinación de dos tipos de investigación; explicativa y descriptiva, la cuales son utilizadas con la finalidad de explicar y describir las causas y/o factores que se encuentra relacionados con la problemática de investigación (RT). Con la selección de la fórmula de composición híbrida y/o mixta, tanto de enfoques como de tipos de investigación se busca examinar de forma estructurada la naturaleza, características y dinámica (patrones) del fenómeno presentado en la organización Cibo per Tutti.

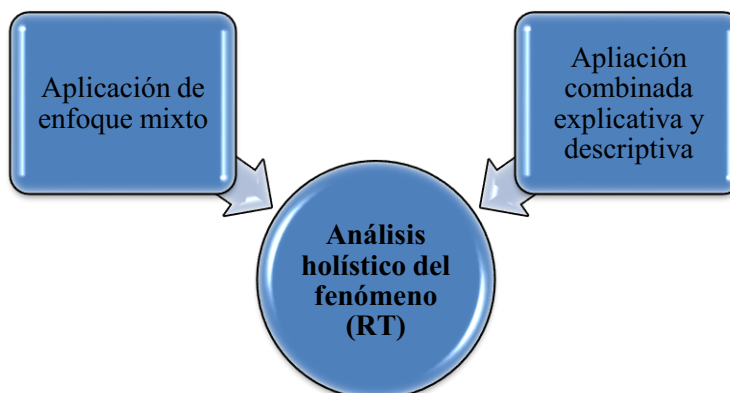


Figura 9. Estrategia metodológica para el análisis integral del fenómeno de investigación (RT).
Fuente. Elaboración propia.

Población y muestra

Población

El universo poblacional está conformado por extrabajadores del área operativa de la Organización Cibo per Tutti durante los años 2019 y 2020; es decir, por el número total de casos de desvinculación presentado durante dos años; equivalente a 1220 casos.

Muestra

De tipo no probabilístico con método de muestreo intencional, a partir de esta se selecciona un grupo homogéneo (extrabajadores de área operativa) en una cifra total de 50 sujetos, clasificados en dos subgrupos de la siguiente forma:

- 25 extrabajadores del año 2019, equivalente al 4,31 % en relación a 580 casos de desvinculación laboral.
- 25 extrabajadores del año 2020, equivalente al 3,91% en relación 640 casos de desvinculación laboral.

Técnicas e instrumentos de investigación

Para el abordaje y estudio del fenómeno de investigación (RT), se ha utilizado la siguiente técnica e instrumento, a través de esta se recopila, examina y analizan datos e información:

Técnica

En la investigación ha sido utilizada la técnica de encuesta, con el objetivo de recolectar información sobre posibles causas relacionadas con la desvinculación de las personas (extrabajadores) del área operativa de la organización Cibo per Tutti.

Instrumentos

Cuestionario de retiro estandarizado de la organización Cibo per Tutti, (*Ver Anexo 1*).

Conceptualización del instrumento de investigación

En el instrumento se identifica información del entrevistado (extrabajador); nombre completo, cargo desempeñado, fecha de ingreso, tiempo de permanencia, entre otros.

El cuestionario se integra por un total de 31 preguntas; 21 tipo escala Likert y 10 abiertas, las cuales tienen 07 categorías de análisis frente a la problemática de investigación, estas son:

1. Reclutamiento y selección. 2. Motivación. 3. Compensación.
4. Capacitación. 5. Clima organizacional 1. 6. Clima organizacional 2.
7. Desarrollo organizacional.

Cada categoría cuenta con un conjunto de 04 preguntas, en las cuales 03 preguntas tienen opción de respuesta de 1 a 5, interpretadas de la siguiente forma: Completamente de acuerdo, opción 5. De acuerdo, opción 4. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, opción 3. En desacuerdo, opción 2. Completamente en desacuerdo, opción 1.

Desarrollo metodológico

A continuación, será expuesta la descripción del proceso metodológico e investigativo a través de la tabla 3, en la cual se identifican cada una de las actividades desarrolladas, la fecha de ejecución, los tiempos de duración, actores involucrados y los resultados obtenidos como producto de la realización de dichas actividades. Cada uno de los aspectos descritos constituyen la trazabilidad metodológica y/o desarrollo metodológico de este proyecto.

Tabla 3. Aplicación Metodológica

Actividad Desarrollada	Fecha	Duración	Actores	Resultados
Revisión al enfoque y tipo de investigación previamente seleccionados	04/08/2021 05/08/2021	3 horas	Líderes de proyecto	Confirmación del enfoque y tipo de investigación a emplear (Enfoque mixto).
Análisis estructural al enfoque de investigación mixta	05/08/2021 06/08/2021	3 horas	Líderes de proyecto	Elaboración de reflexión argumentativa frente a las ventajas del enfoque de investigación seleccionado.
Socialización de propuesta investigativa con la empresa Cibo per Tutti.	09/08/2021	2 horas	Delegado del área de Recursos Humanos. Líderes de proyecto	Socialización exitosa de proceso investigativo. Aprobación para ejecutar actividades de carácter investigativo (<i>Ver anexo 3</i>).
Petición para acceder a información relacionada con desvinculaciones de personal	09/08/2021	1 hora	Asistente de Recursos humanos. Líderes de proyecto	Acceso a material de recolección de información; cuestionarios de retiro respectivamente diligenciados.

Análisis de viabilidad para la aplicación de un segundo instrumento de recolección de información	10/08/2021 11/08/2021	2 horas	Líderes de proyecto	No aplicación de un segundo instrumento, en razón de que el instrumento estandarizado de la organización brinda elementos suficientes para la comprensión del fenómeno de estudios.
Selección definitiva de la muestra del proyecto de investigación	12/08/2021	1 hora	Líderes de proyecto	Selección aleatoria de 50 cuestionarios de retiro, los cuales constituyen la muestra.
Revisión a las categorías de análisis del cuestionario estandarizado de retiro	13/08/2021 14/08/2021	3 horas	Líderes de proyecto	Comprensión de las categorías de análisis a partir de revisión a diversas fuentes bibliográficas y marco referencial elaborado.
Diseño metodológico para el análisis de resultados	17/08/2021	2 horas	Líderes de proyecto	Procedimiento establecido para el análisis de la información y de los resultados.
Sistematización de preguntas con opción de respuesta escala tipo Likert del cuestionario de retiro	20/08/2021 21/08/2021	3 horas	Líderes de proyecto	Obtención de información cuantitativa asociada con variables de la problemática objeto de investigación (RT).
Sistematización de preguntas abiertas del cuestionario de retiro	23/08/2021 24/08/2021 25/08/2021	3 horas	Líderes de proyecto	Organización de resultados (respuestas) según las categorías de análisis determinadas en el instrumento de recolección de información.

Revisión parcial a la metodología de investigación adoptada	26/08/2021 27/08/2021	2 horas	Líderes de proyecto	Revalidación del desarrollo metodológico.
Análisis y discusión de resultados	Sep./2021	30 horas	Líderes de proyecto	Interpretación de las causas asociadas con el problema de investigación (RT).

Fuente. Elaboración propia.

Análisis y discusión de resultados

A continuación, se expone los resultados obtenidos a través del proceso de sistematización de 50 cuestionarios de retiro de la empresa Cibo per Tutti, los cuales corresponden a la muestra total seleccionada de la investigación, encontrándose esta totalidad fraccionada en 25 cuestionarios del año 2019 y 25 cuestionarios del año 2020.

Procesamiento y análisis de la información

El procesamiento de datos de preguntas cerradas del instrumento de investigación se ejecuta mediante la sistematización de las diferentes respuestas según las categorías de análisis (tabulación datos), asimismo, los datos son representados mediante gráficas y profundizados a nivel cuantitativo con la descripción de su representatividad porcentual. El proceso de esquematización estadístico se realiza a través de la utilización del software informático de Excel.

Por otra parte, las preguntas con opción de respuesta abierta se procesan de forma diferencial en un formato especial (Ver Anexo 2), esto para compilar la totalidad de las respuestas y poder efectuar análisis específicos ante las respuestas obtenidas. Para ello, han sido seleccionados algunos hallazgos particulares de forma aleatoria, los cuales tienen una representatividad del 4% en relación a la muestra, la cual corresponde a la escogencia de 02 respuestas; 01 respuesta del año 2019 y 01 respuesta del año 2020, que son plasmadas y relacionadas en una matriz, en la cual se identifica de forma textual las respuestas suministradas por parte de los extrabajadores ante cada una de las categorías de análisis del instrumento de investigación. Además, en la matriz expuesta los comentarios se comprenden como percepciones, las cuales son valoradas de forma positiva (+) o negativa (-) por parte de los líderes del proyecto con el propósito de identificar el grado de satisfacción frente a la categoría de análisis y/o ejes investigados entorno a los extrabajadores de la organización.

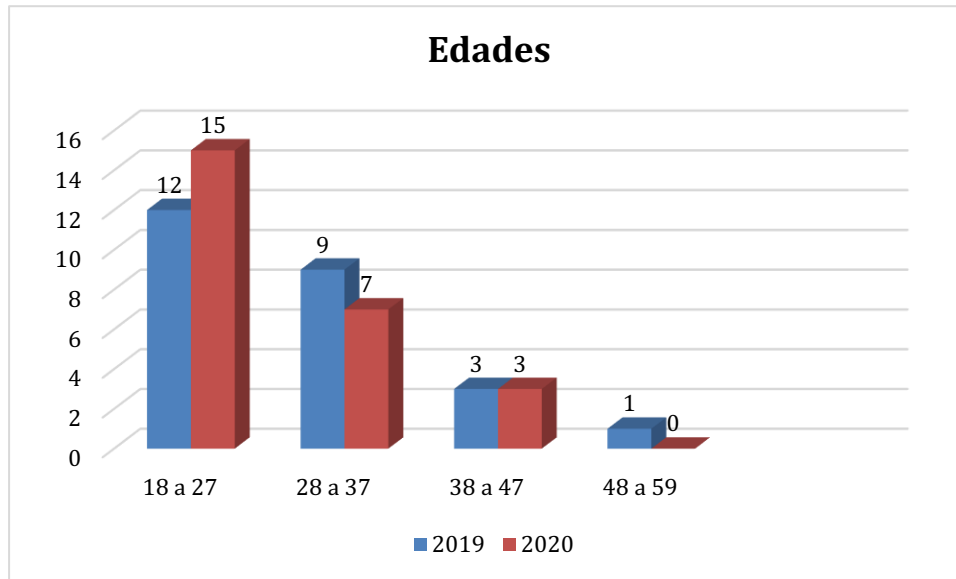
Posteriormente, con base a los hallazgos presentados en la matriz de comentarios, se utiliza la técnica de árbol de problemas para identificar causas y consecuencias, con el objetivo de efectuar un análisis estructural de la problemática de investigación.

Es importante destacar que, la elaboración del esquema de árbol de problemas, se encuentra interrelacionada con los comentarios (respuestas seleccionadas) y, con el análisis de aportes

teóricos-conceptuales que han sido plasmados en el apartado de marco teórico; es decir, desde el estudio de la teoría en relación a las causas del fenómeno de investigación y sus consecuencias, esto para obtener un abordaje holístico en materia de investigación del contexto.

Datos Demográficos

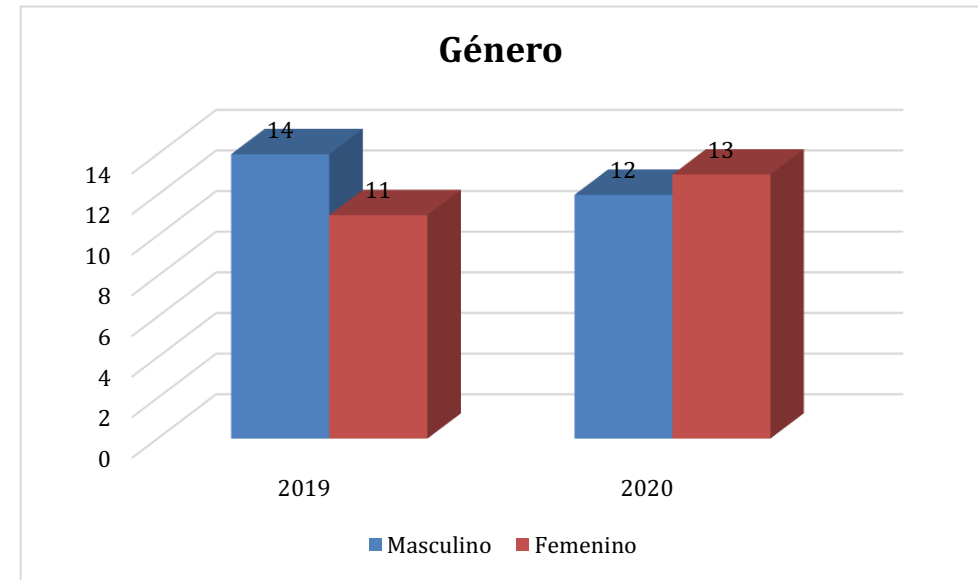
Figura 10. Edades



Fuente. Elaboración propia.

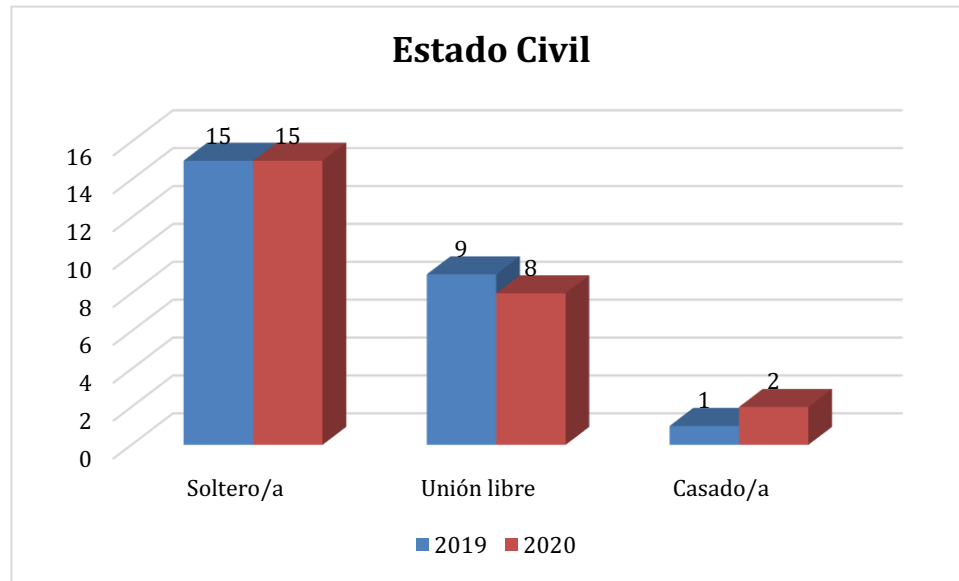
Con relación a la muestra seleccionada, se identificó que: 1). Durante los años 2019 y 2020 se presentó una mayor proporción de desvinculaciones laborales en el intervalo de 18 a 27 años; 60% en el año 2020 y 48% en el año 2019. 2). El intervalo de edad de 28 a 37, en el año 2019 presentó 36% y 28% en el año 2020. 3). El intervalo de 38 a 47 años presentó de forma análoga 12% desvinculaciones en los periodos comparados. 4). El intervalo de 48 a 59 años, fue el de menor representación en tasa porcentual con 4%

Figura 11. Género



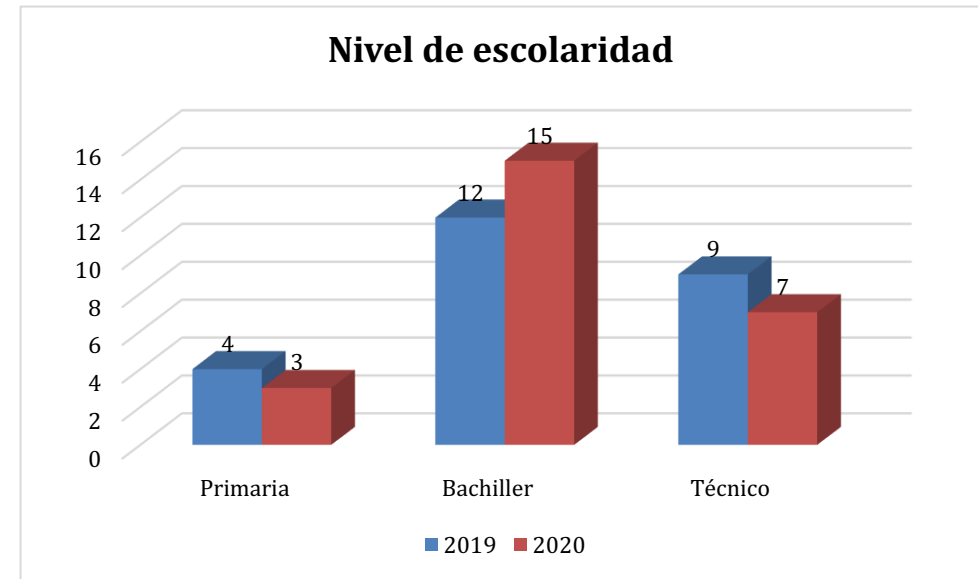
Fuente. Elaboración propia.

En referencia a la muestra seleccionada, se evidenció que: 1). En el año 2019 se presentó 56% de desvinculaciones laborales por parte del género masculino, en contraste con una baja porcentual del 12%, en el año 2020, para un total 48% de desvinculaciones. 2). El género femenino mostró 44% de desvinculaciones en el año 2019, en contraposición con un aumento del 8% en el año 2020, en el cual se presentó 52%. 3). El margen porcentual de desvinculaciones laborales entre género masculino y femenino

Figura 12. Estado Civil

Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, se evidenció que: 1). En el año 2019 y 2020 de forma análoga se presentó 60% de desvinculaciones laborales asociadas con el estado civil de soltero/a, siendo este estado civil el más alto en representación. 2). El estado de unión libre presentó 36% en el año 2019 y 32% en el año 2020. 3). En menor escala de representación porcentual el estado de casado/a registró 8% en el año 2020 y 4% en año 2019.

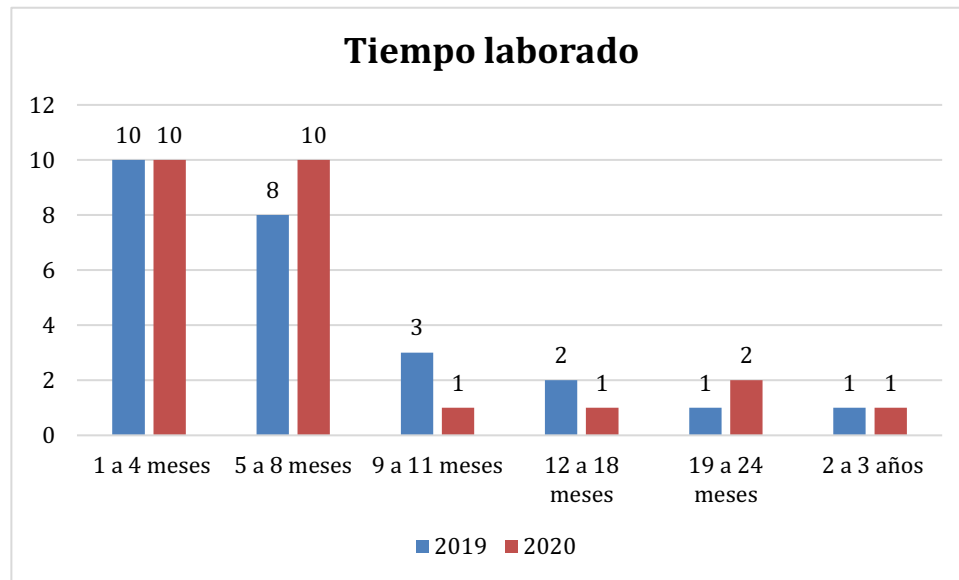
Figura 13. Nivel de escolaridad

Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la muestra seleccionada, se identificó que: 1). El nivel de escolaridad de bachiller registró una mayor tasa porcentual de desvinculadas laborales con 60% en el año 2020 y 48% en el año 2019. 2). El nivel de escolaridad de técnico presentó 36% en el año 2019 y 28% en el año 2020. 3) Se registraron tasas porcentuales menores de desvinculaciones laborales relacionadas con el nivel de primaria; 16% en el año 2019 y 12% en el año 2020.

Información General Adicional

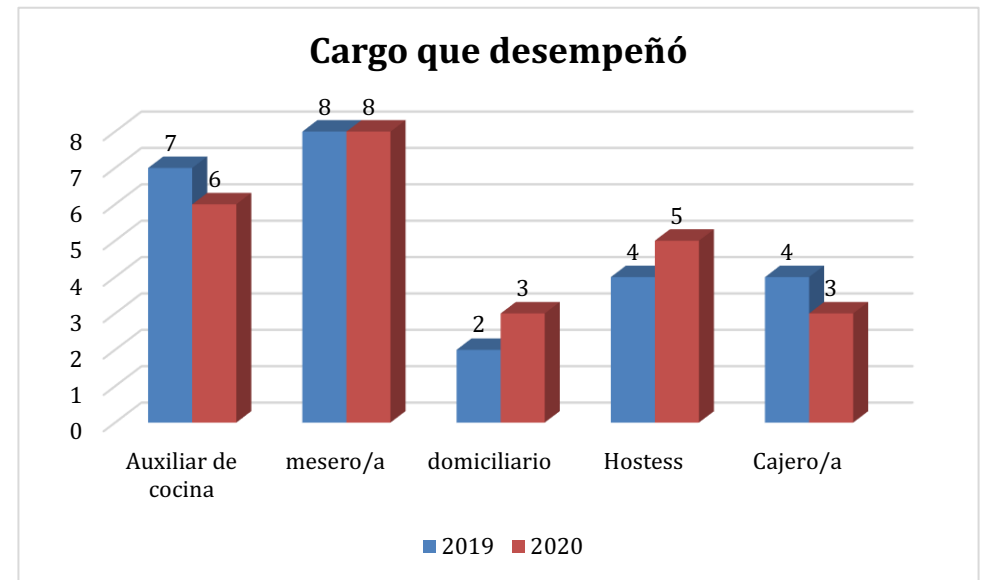
Figura 14. Tiempo laborado



Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, se identificó que: 1). Tanto en el año 2019 como en el 2020, el 40% del personal desvinculado laboró de 1 a 4 meses. 2). En el año 2020 el 32% de las personas desvinculadas laboraron entre 5 a 8 meses, mientras que, en el año 2019 se registró 32% de desvinculaciones en el mismo periodo. 3). En el año 2019 el 12% de las personas desvinculadas laboraron de 9 a 11 meses, en tanto que, en el año 2020 solo el 4% laboró en el mismo periodo. 4). En los periodos restante de tiempo

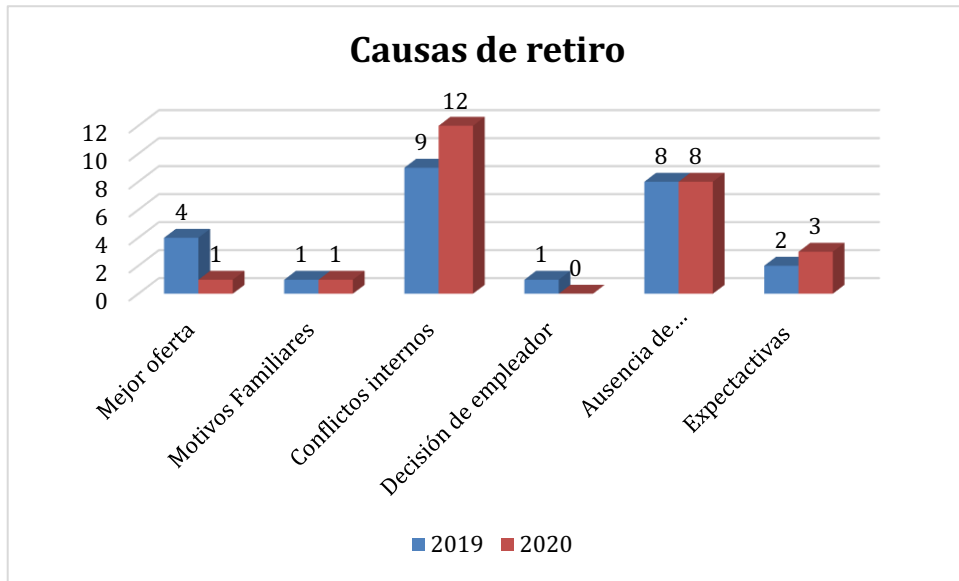
Figura 15. Cargo que desempeñó



Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, se identificó que: 1). El cargo de mesero/a presentó la mayor tasa porcentual de desvinculaciones con 32% en ambos años analizados. 2). El cargo de auxiliar de cocina presentó el segundo mayor porcentaje de desvinculaciones con 28% en el año 2019 y 24% en el año 2020. 3). El cargo de Hostess (anfitrión/a de servicio) registró 16% de desvinculaciones en el año 2019, mientras que, en el año 2020 registró un 20%. 4). El cargo de cajero/a presentó 16% de

Figura 16. Causas de Retiro

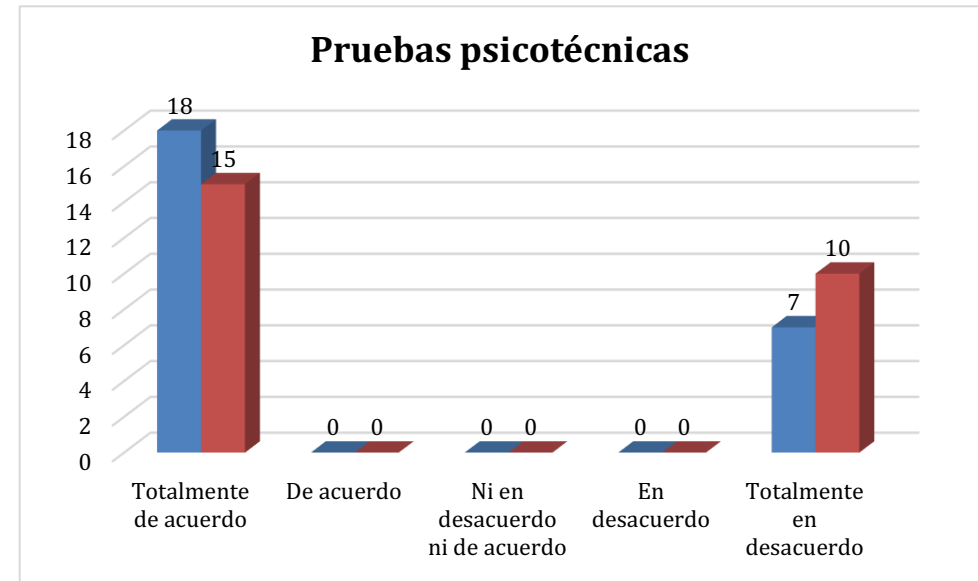


Fuente. Elaboración propia.

En consideración a la muestra seleccionada, se identificó que las causas de retiro estuvieron asociadas con: 1). Mayormente relacionadas con 48% en el año 2020 y 36% en el año 2019 con conflictos internos. 2). Con ausencia de oportunidades con una tasa porcentual análoga del 32% en ambos años. 3). Con una mejor oferta 16% en el año 2019. 4). Con expectativas 12% en el año 2020 y 8% en el año 2019. 5). Asimismo, se presentan causas de retiro con 4% asociadas con decisión del empleador, motivos

Reclutamiento y Selección

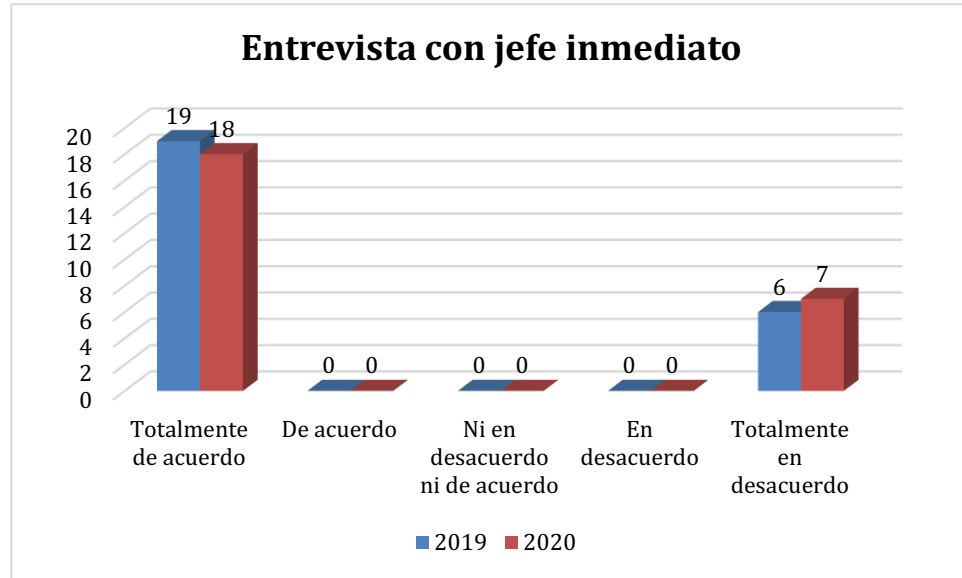
Figura 17. Aplicación de pruebas psicotécnicas



Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de reclutamiento y selección; ¿Desarrolló pruebas psicotécnicas al momento de ingreso?, se identificó que: 1). El 72% de los extrabajadores en el año 2019 y 60% en el año 2020, indicaron estar totalmente de acuerdo. 2). El 40% en el año 2020 y 28% en el año 2019, manifestó estar totalmente en desacuerdo. 3). No se presentaron tasas porcentuales en las demás opciones de respuesta.

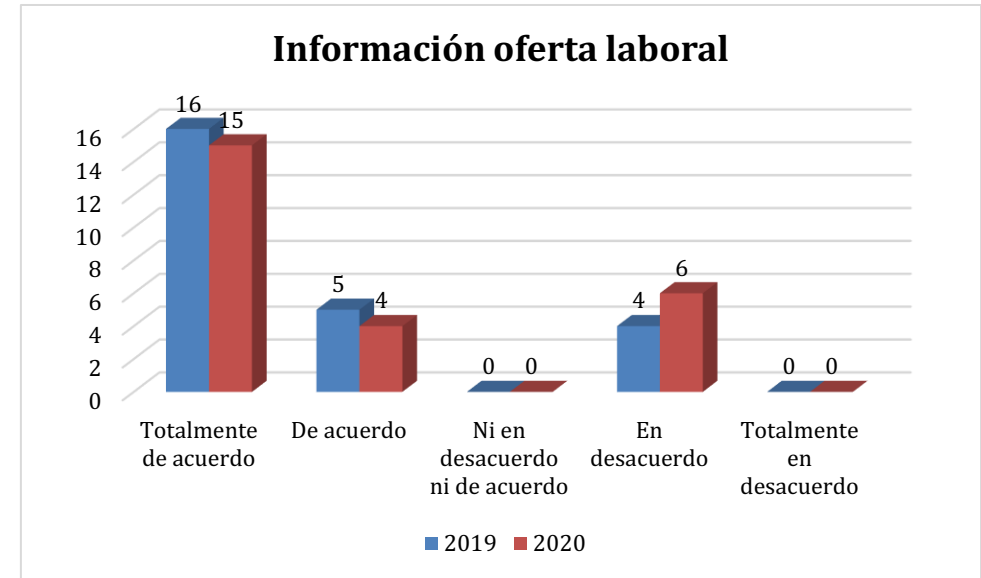
Figura 18. Entrevista con jefe inmediato



Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de reclutamiento y selección; ¿Realizó entrevista con el jefe de área durante el proceso de selección?, se identificó que: 1). El 76% de los extrabajadores en el año 2019 y el 72% en el año 2020, indicaron estar totalmente de acuerdo. 2). El 28% en el año 2020 y 24% en el año 2019, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. 3). No se registraron tasas porcentuales en las demás opciones de respuesta.

Figura 19. Información detallada de oferta

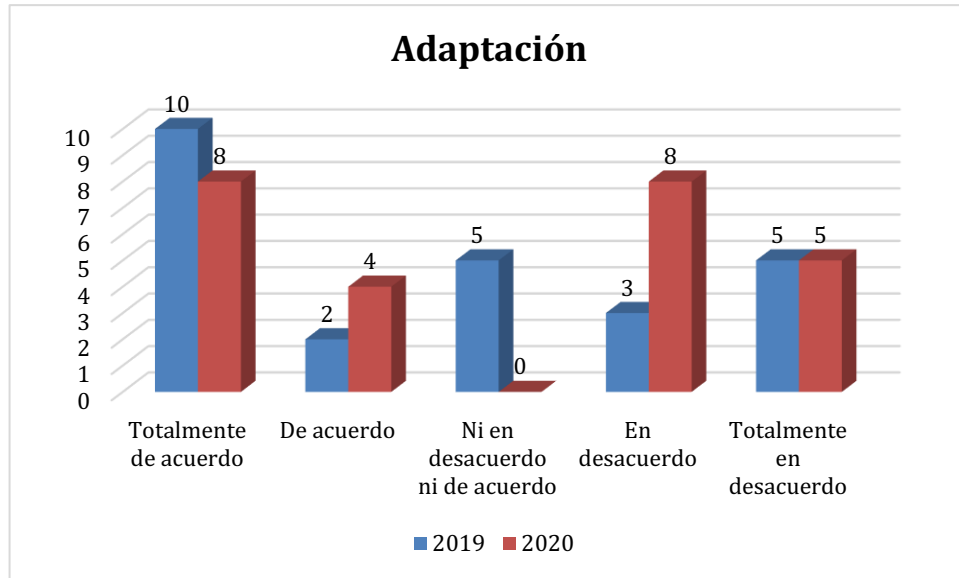


Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de reclutamiento y selección; ¿Se le suministró información detallada de la oferta laboral antes de ingresar de forma oficial a la empresa?, se evidenció que: 1). El 64% de los extrabajadores en el año 2019 y 60% en el año 2020, expresaron estar totalmente de acuerdo. 2). El 24% en el año 2020 y 16% en el año 2019, indicaron estar en desacuerdo. 3). Las opciones de ni en desacuerdo ni de acuerdo y totalmente en desacuerdo no

Motivación

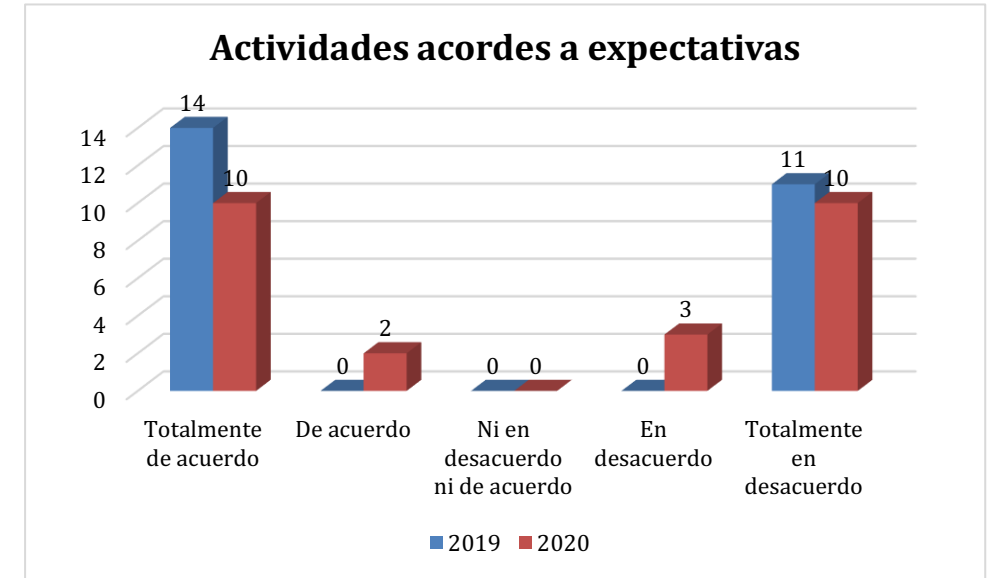
Figura 20. Adaptación a políticas y condiciones



Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de motivación; ¿Se adaptó a las políticas y condiciones de la empresa?, se identificó que: 1). El 40% en el año 2019 y 32% en el año 2020, manifestaron estar totalmente de acuerdo. 2). El 32% en el año 2020 y 12% en el año 2019, indicaron estar en desacuerdo. 3). Se presentó una tasa porcentual análoga del 20% frente a la opción de respuesta totalmente en desacuerdo. 4). El 20% en el año 2019, expresaron estar ni en desacuerdo

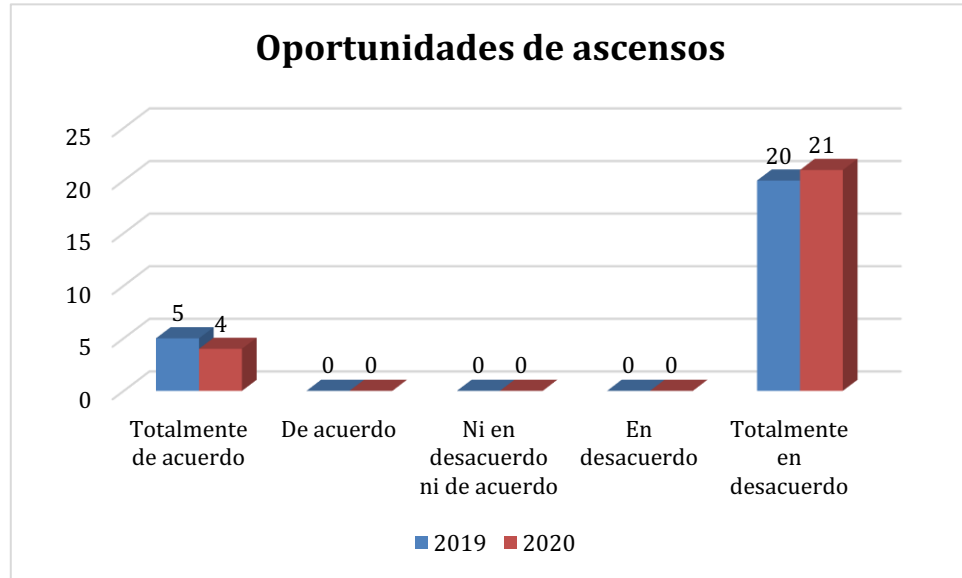
Figura 21. Actividades acordes con las expectativas del puesto de trabajo



Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de motivación; ¿Las actividades encargadas en el puesto de trabajo estuvieron acordes a las expectativas?, se identificó que: 1). El 56% en el año 2019 y 40% en el año 2020, indicaron estar totalmente de acuerdo. 2) El 44% en el año 2019 y 40% en el año 2020, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. 3). Del 20% restante de la muestra del año 2020, expresaron estar el 12% en desacuerdo y 8% de acuerdo.

Figura 22. Oportunidades de ascenso laboral

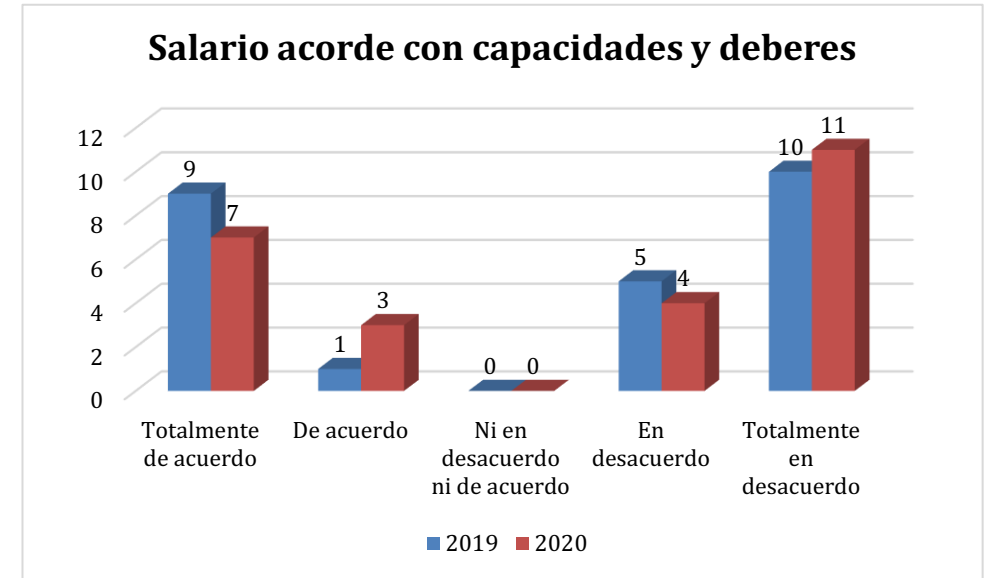


Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de motivación; ¿Tuvo alguna oportunidad de ascender laboralmente?, se evidenció que: 1). Se presentó una representación porcentual alta ante la opción de respuesta totalmente de acuerdo con 84% en el año 2020 y 80% en el año 2019. 2). El 20% en el año 2019 y 16% en el año 2020, expresaron estar totalmente de acuerdo. 3). No se presentaron registros porcentuales en las demás opciones de respuestas.

Compensación Salarial

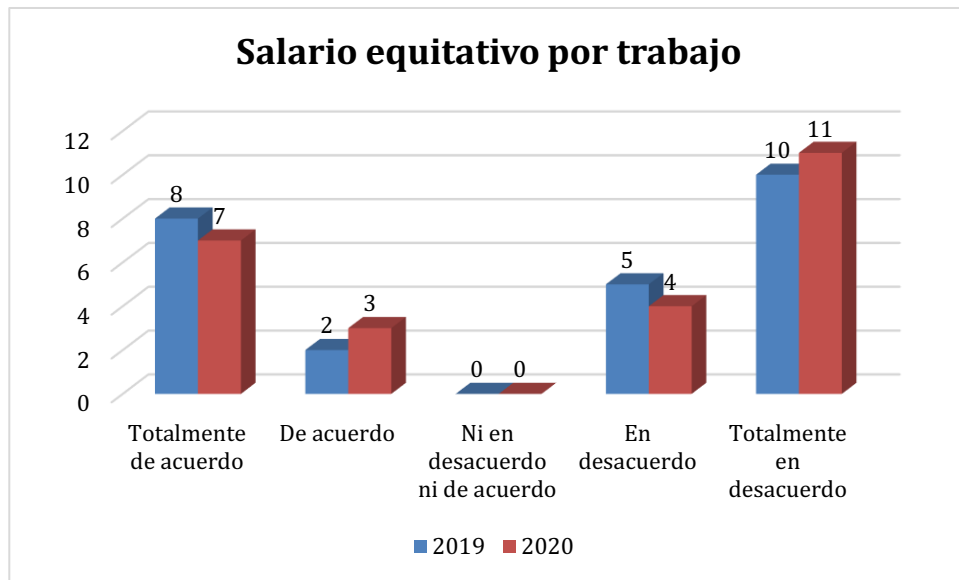
Figura 23. Salario acorde con capacidades y responsabilidades



Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de compensación salarial; ¿El paquete salarial estuvo acorde a sus conocimientos y deberes?, se identificó que: 1). Se presentó una mayor representación porcentual con el 44% en el año 2020 y 40% en el año 2019, ante la opción de respuesta totalmente en desacuerdo. 2). El 36% en el año 2019 y 28% en el año 2020, manifestaron estar totalmente de acuerdo. 3). El 20% en el año 2019 y 16% en el año 2020, expresaron

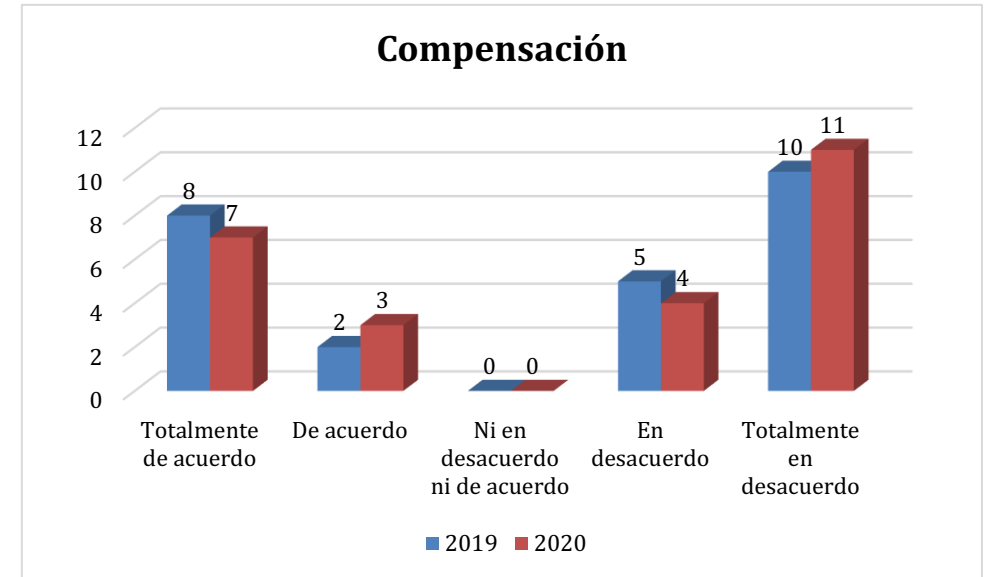
Figura 24. Salario equitativo por el trabajo



Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de compensación salarial; ¿Considera equitativo el pago recibido por su trabajo?, se evidenció que: 1). La opción de respuesta con mayor representación porcentual fue totalmente en desacuerdo, con 44% en el año 2020 y 40% en el año 2019. 2). El 32%, se evidenció que: 1). La opción de respuesta con mayor representación porcentual fue totalmente en desacuerdo, con 44% en el año 2020 y 40% en el año 2019. 2). El 32% en el año 2019 y 28% en el año 2020, expresaron estar totalmente de acuerdo. 3). El 20% en el año 2019 y 16% en el año 2020, indicaron estar en desacuerdo. 4). El 12% en el

Figura 25. Compensación acorde con actividades laborales

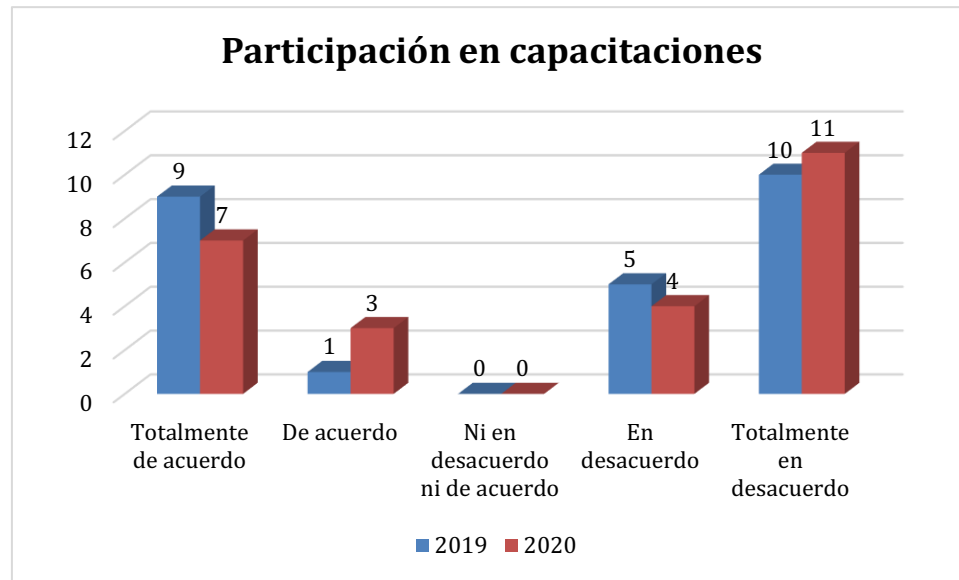


Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de compensación salarial; ¿Las actividades delegadas del puesto de trabajo fueron justamente compensadas?, se identificó que: 1). La opción de respuesta con mayor representación porcentual fue totalmente en desacuerdo, con 44% en el año 2020 y 40% en el año 2019. 2). El 32% en el año 2019 y 28% en el año 2020, indicaron estar totalmente de acuerdo. 3). El 20% en el año 2019 y 16% en el año 2020, expresaron

Capacitación

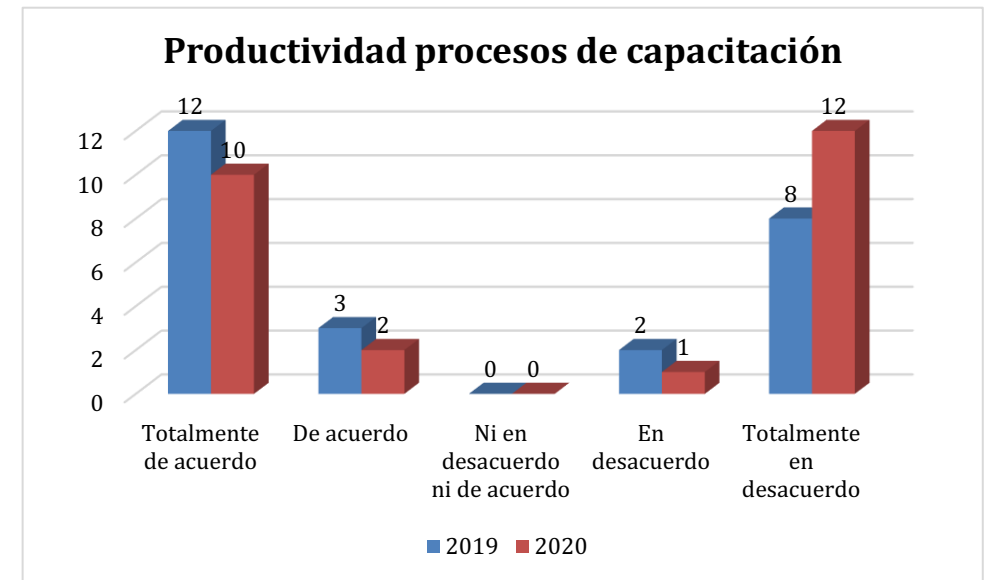
Figura 26. Participación en programas de capacitación



Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de capacitación; ¿Participó en programas de capacitación interna y/o externa?, se evidenció que: 1). La opción de respuesta con mayor representación fue totalmente en desacuerdo, con tasas porcentuales de 44% en el año 2020 y 40% en el año 2019. 2). El 36% en el año 2019 y 28% en el año 2020, expresaron estar totalmente de acuerdo. 3) El 20% en el año 2019 y 16% en el año 2020, manifestaron estar en desacuerdo. 4). No se

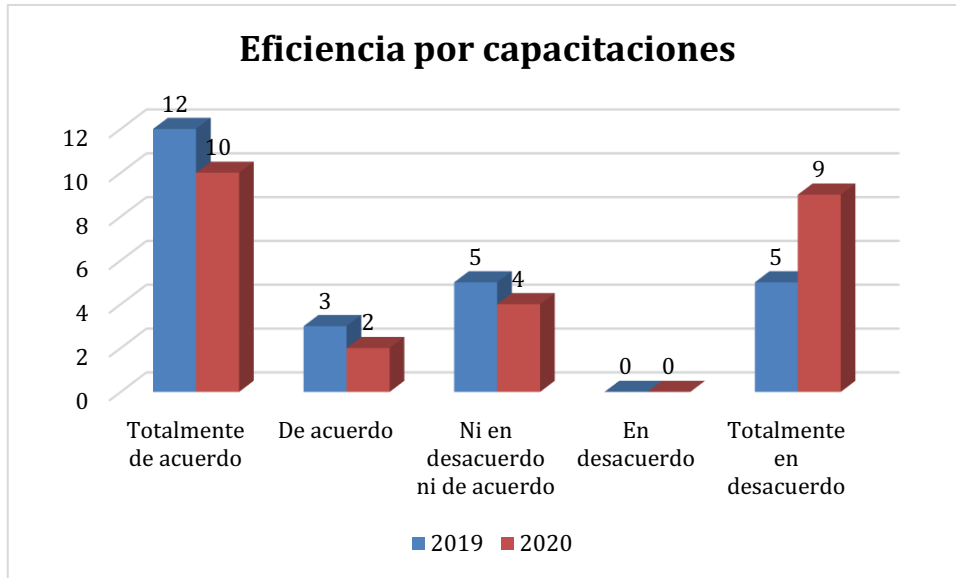
Figura 27. Utilidad productiva de las capacitaciones



Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de capacitación; ¿La capacitación recibida fue productiva para su trabajo?, se identificó que: 1). El 48% en el año 2019 y 40% en el año 2020, indicaron estar totalmente de acuerdo. 2). El 48% en el año 2020 y 32% en el año 2019, manifestaron estar totalmente en desacuerdo. 3). El 12 en el año 2019 y 8% en el año 2020, expresaron estar de acuerdo. 4). El 8% en el año 2019 y 4% en el año 2020, indicaron estar en desacuerdo.

Figura 28. Eficiencia laboral adquirida a través de capacitaciones

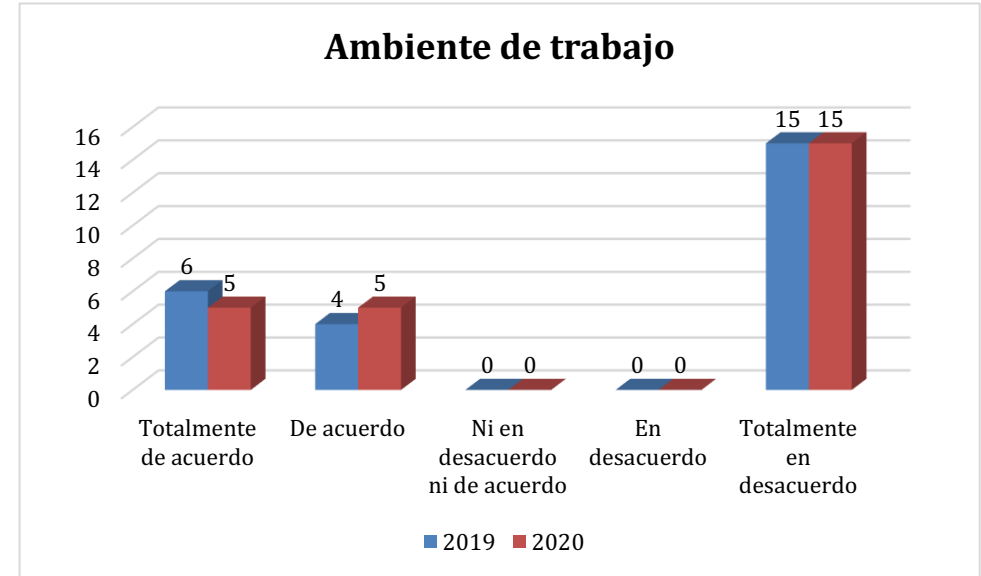


Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de capacitación; ¿La capacitación recibida le permitió ser más eficiente en el cargo?, se identificó que: 1). La opción de respuesta con mayor representación fue totalmente de acuerdo, con 48% en el año 2019 y 40% en el año 2020. 2). El 36% en el año 2020 y 20% en el año 2019, indicaron estar totalmente en desacuerdo. 3). El 20% en el año 2019 y 16% en el año 2020, expresaron ni desacuerdo ni de acuerdo como opción de respuesta.

Clima Organizacional 1

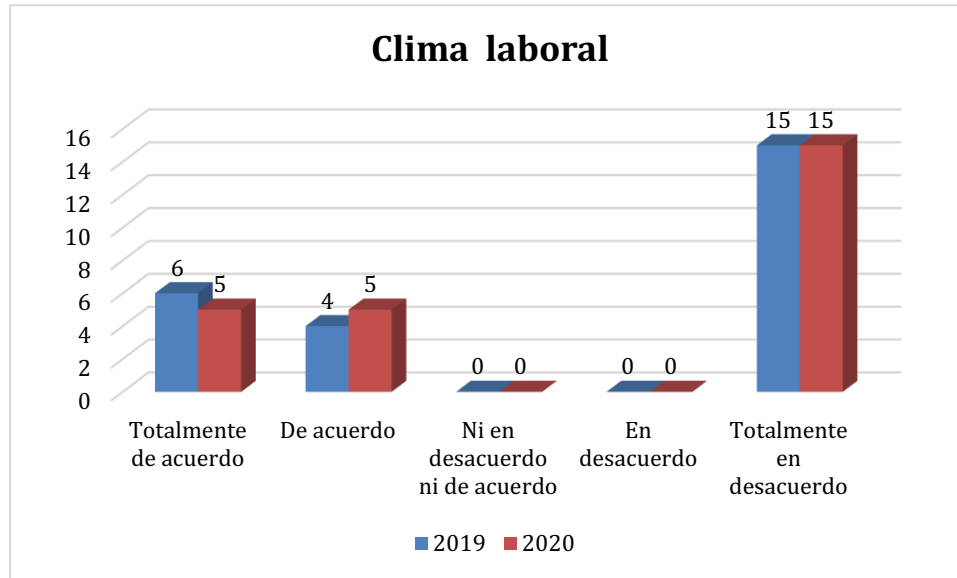
Figura 29. Ambiente de trabajo



Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de clima organizacional 1; ¿Considera apropiado el ambiente de trabajo en el área que se desempeñó?, se identificó que: 1). La opción de respuesta totalmente en desacuerdo obtuvo la mayor tasa porcentual de representación, dándose de forma análoga 60% en ambos periodos de tiempo. 2). El 24% en el año 2019 y 20% en el año 2020, indicaron estar totalmente de acuerdo. 3). El 20% en el año 2020 y 16% en el año 2019,

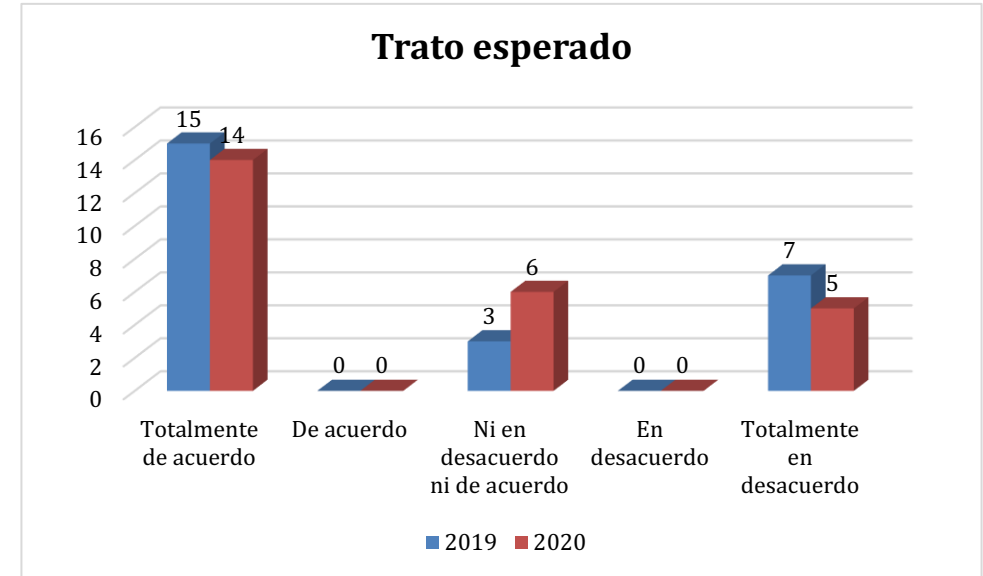
Figura 30. Clima laboral



Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de clima organizacional 1; se evidenció que: ¿La percepción del clima laboral era la adecuada por parte de los equipos y áreas de trabajo?, 1). La opción de respuesta totalmente en desacuerdo obtuvo la mayor tasa porcentual de representación, dándose de forma análoga 60% en ambos periodos de tiempo. 2). El 24% en el año 2019 y 20% en el año 2020, indicaron estar totalmente de acuerdo. 3). El 20% en el año 2020 y 16%

Figura 31. Trato esperado



Fuente. Elaboración propia.

Con respecto a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de clima organizacional 1; ¿El trato recibido por parte de los líderes de área fue el esperado?, se identificó que: 1). La opción de respuesta totalmente en de acuerdo obtuvo la mayor tasa porcentual de representación, con 60% en el año 2019 y 56% en el año 2020. 2). El 28% en el año 2019 y 20 en el año 2020, indicaron estar totalmente en desacuerdo. 3) El 24 en el año 2020 y 12% en el año 2019, expresaron ni desacuerdo ni

Clima Organizacional 2

Figura 32. Actividades de bienestar

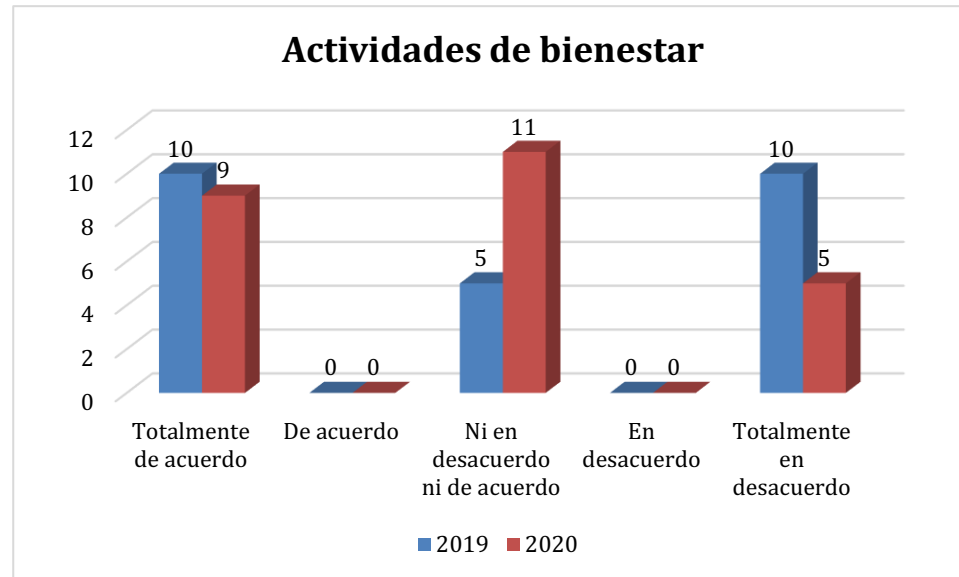


Figura 33. Comunicación asertiva

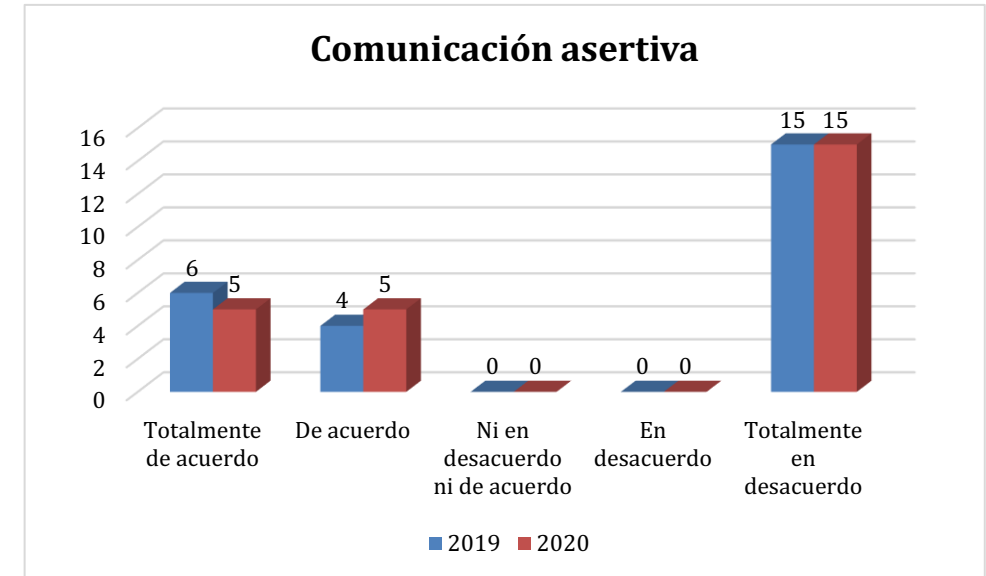
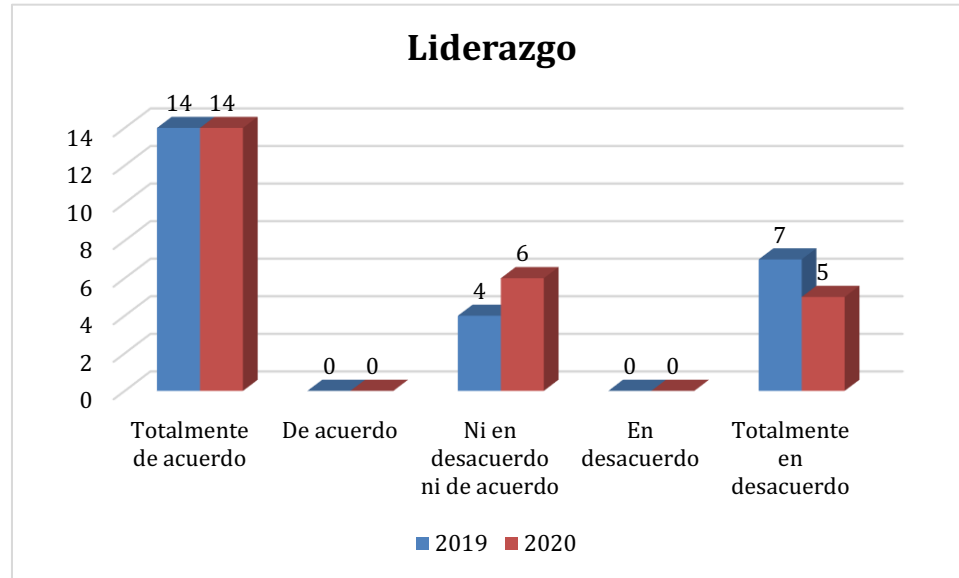


Figura 34. Liderazgo de jefes inmediatos

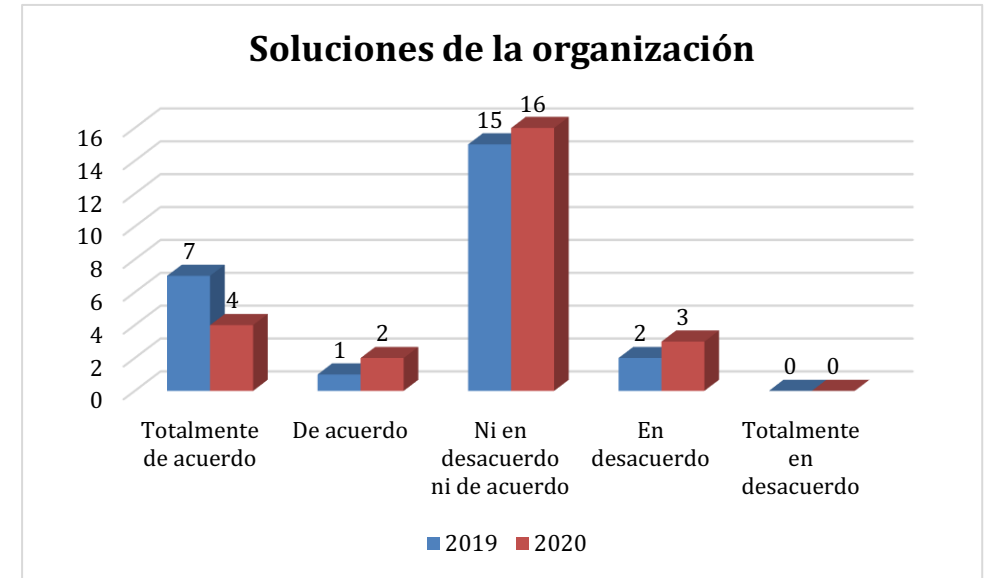


Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de clima organizacional 2; ¿El liderazgo de los líderes de área (jefes inmediatos) era propositivo y motivador?, se identificó que: 1). La opción de respuesta totalmente de acuerdo obtuvo la mayor tasa porcentual de representación, dándose de forma análoga 56% en ambos periodos de tiempo. 2). El 28% en el año 2019 y 20% en el año 2020, indicaron estar totalmente en desacuerdo. 3). El 24% en el año 2020 y 16% en el 2019,

Desarrollo Organizacional

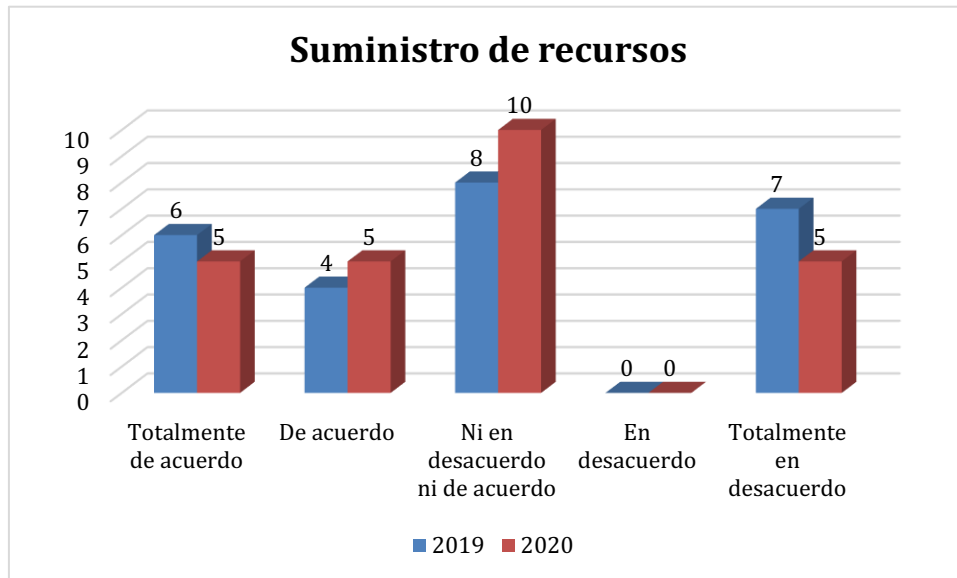
Figura 35. Soluciones dadas por la organización



Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de desarrollo organizacional; ¿La organización ofrece soluciones novedosas a los obstáculos que se le presentan?, se evidenció que: 1). La opción de respuesta ni desacuerdo ni de acuerdo obtuvo amplia representación, con 64% en el año 2020 y 60% en el año 2019. 2). El 28% en el año 2019 y 16% en el año 2020, manifestaron estar totalmente de acuerdo. 3). El 12% en el año 2020 y 8% en el año 2019, indicaron estar

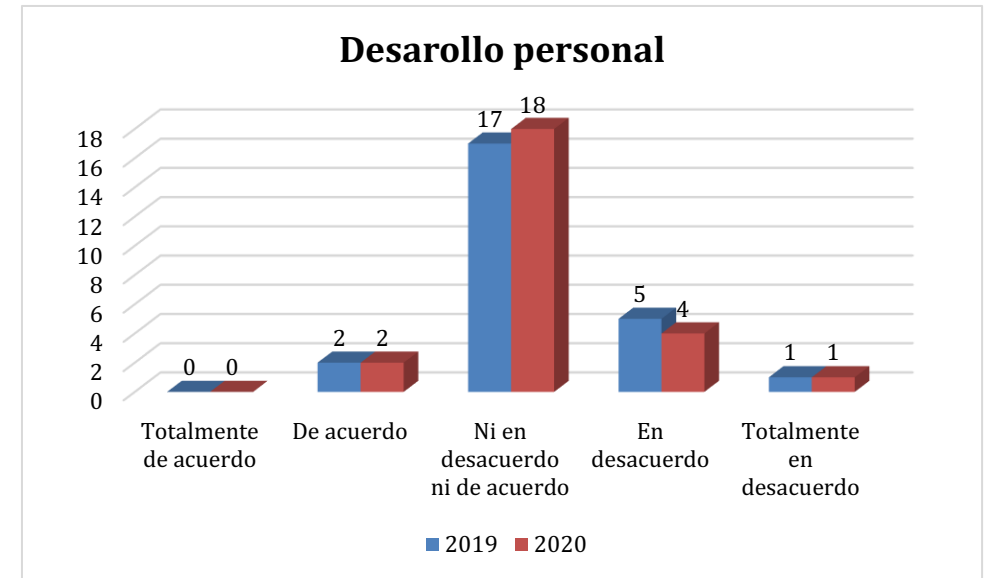
Figura 36. Suministro de recursos acorde a funciones laborales



Fuente. Elaboración propia.

Con relación a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de desarrollo organizacional; ¿Se le suministró de forma acorde recursos y herramientas para el desarrollo de sus funciones laborales?, se identificó que: 1). La opción de respuesta ni desacuerdo ni de acuerdo obtuvo la mayor representación, con 40% en el año 2020 y 32% en el año 2019. 2). El 28% en el año 2019 y 20% en el año 2020, expresaron estar totalmente en desacuerdo. 3). El 24% en el año 2019 y 20% en el 2020,

Figura 37. Contribución para el desarrollo personal



Fuente. Elaboración propia.

Referente a la muestra seleccionada, y la pregunta formulada en la categoría de desarrollo organizacional; ¿La empresa aportó a su desarrollo personal?, se evidenció que: 1). La opción de respuesta ni desacuerdo ni de acuerdo obtuvo amplia representación porcentual, con 72% en el año 2020 y 68% en el año 2019. 2). El 20% en el año 2019 y 16% en el año 2020, indicaron estar en desacuerdo. 3). De forma análoga en ambos periodos se registró una tasa porcentual del 8% ante la opción de

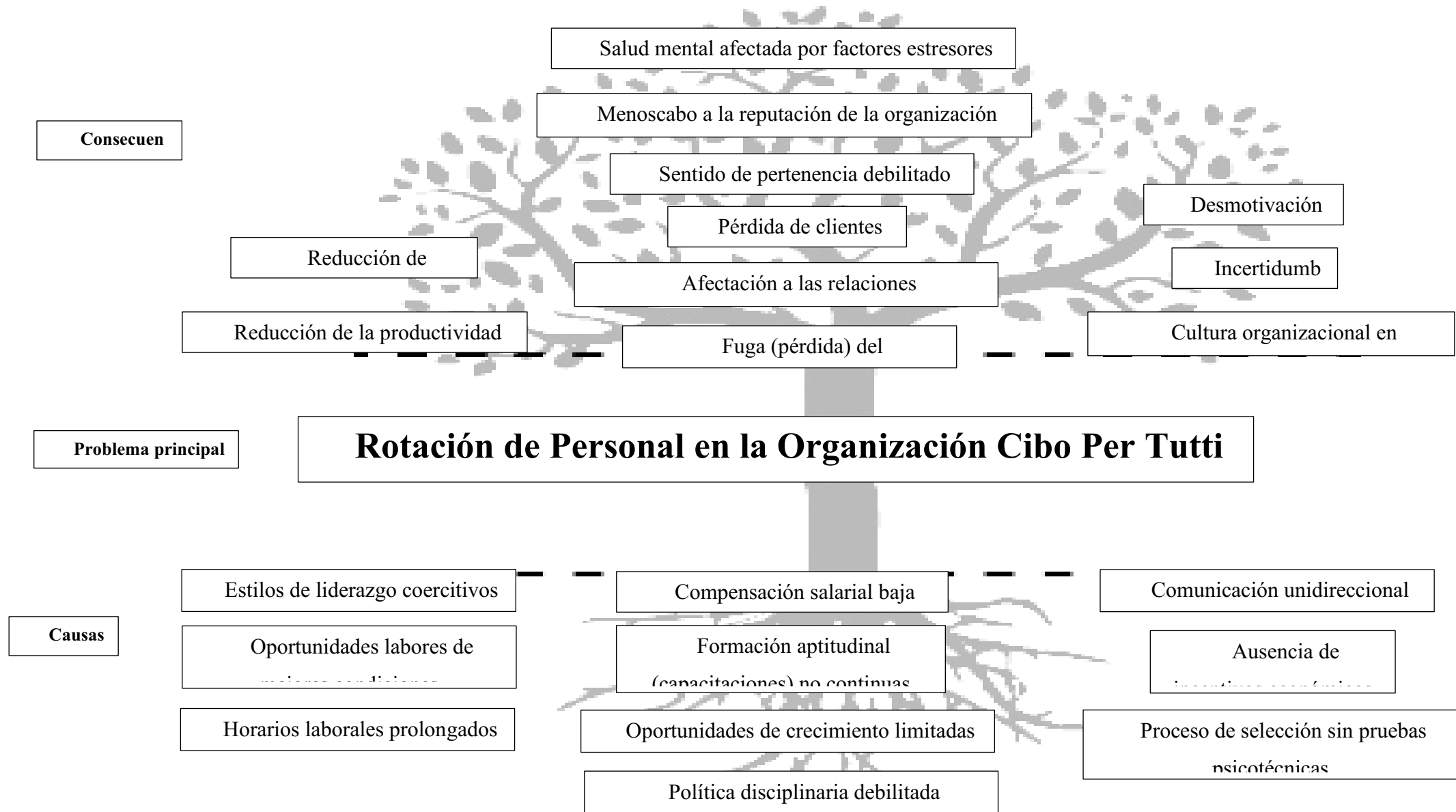
Tabla 4. Matriz de comentarios según categorías de análisis

Razón de retiro	P	Reclutamiento y selección	P
Comentario 1: <i>“Turnos largos”.</i>	-	Comentario 1: <i>“Procesos sin rigor, entra cualquiera”.</i>	-
Comentario 2: <i>“No pagaban las horas extras”.</i>	-	Comentario 2: <i>“Se la pasaron preguntando aspectos irrelevantes”.</i>	-
Motivación	P	Compensación	P
Comentario 1: <i>“Ofrecer oportunidades de crecimiento”</i>	-	Comentario 1: <i>“El salario no compensaba los largos turnos”.</i>	-
Comentario 2: <i>“Quitar los turnos partidos”.</i>	-	Comentario 2: <i>“En desacuerdo con el salario. La necesidad tiene cara de perro”.</i>	-
Capacitación	P	Clima organizacional 1	P
Comentario 1: <i>“Instruir al personal de forma continua”.</i>	-	Comentario 1: <i>“Problemas de comunicación”.</i>	-
Comentario 2: <i>“Certificar al personal con instituciones”.</i>	-	Comentario 2: <i>“Irrespeto por otros puntos de vista al propio”.</i>	-
Clima organizacional 2	P	Desarrollo organizacional	P
Comentario 1: <i>“El ambiente laboral siempre fue de presión”.</i>	-	Comentario 1: <i>“Debe mejorar el área de recursos humanos, pues no tiene presencia”.</i>	-
Comentario 2: <i>“En mi área el ambiente laboral era muy humano”.</i>	+	Comentario 2: <i>“Debe mejorar los procedimientos de los procesos productivos”.</i>	-

Nota 1. La letra (P) representa la valoración de percepción según el comentario aleatorio seleccionado.

Nota 2. Los comentarios con número 1 corresponden al año 2019 y los comentarios con número 2 corresponden al año 2020.

Nota 3. De los 16 comentarios (percepciones) seleccionados de forma aleatoria, 15 tuvieron una valoración negativa, tan sólo se presentó 01 percepción positiva, con lo cual queda en evidencia la insatisfacción de los extrabajadores ante la gestión del recurso humano.



Fuente. Elaboración propia.

Nota. Esquematización elaborada a través de análisis estadístico cuantitativo (de preguntas cerradas) y cualitativo (de preguntas abiertas).

Tabla 5. Plan de Acción Ante Hallazgos Relacionados con la Rotación de Personal

Plan De Acción Ante Causas Relacionadas con la Rotación de Personal en Cibo Per Tutti						
Objetivo	Disminuir los niveles de rotación del personal operativo en la empresa Cibo per Tutti a través de acciones estratégicas enfocadas en la construcción de una cultura organizacional integral.					
Falla Identificada	Objetivo	Acción	Responsable	Recursos	Fechas	Medidas de Control
Compensación salarial baja y estática	Lograr aumentar la motivación de los trabajadores, desde el punto de vista económico, evaluando la posibilidad de incrementos salariales periódicos, haciéndolos sentir parte importante de la organización, logrando así una mayor retención del personal.	Realizar estudio de sueldos en el mercado, con respecto a cargos similares y de acuerdo al estudio Igualar los sueldos al promedio identificados o si es posible superarlos.	Directivos Talento Humano Jefes de área	Sistemas eficaces de investigación y evaluación de sueldos con respecto a cargos similares	Anual	Clasificación de empleados por tiempo y antigüedad en la empresa, donde se pueda incentivar al personal más antiguo y con salarios más bajos con incrementos salariales periódicos y los empleados nuevos ingresan con ajustes salariales.
Formación aptitudinal (capacitaciones) no continuas	Los programas de capacitación dentro de las organizaciones son de alta relevancia, ya que contribuye al desarrollo de los trabajadores de manera personal y profesional, para esto Cibo per Tutti debe contar con mecanismos que brinden los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un mayor	A través de reuniones con cada líder de proceso se establecerá los tiempos, criterios y contenidos de la inducción a cada cargo. Establecer el programa de inducción, reinducción y capacitación que cuente con el desarrollo de competencias	Talento Humano y líder de capacitación y desarrollo	Recursos digitales. Herramientas, documentos y técnicas creativas teniendo en cuenta aéreas específicas de trabajo. Evaluaciones de desempeño.	Cada 6 meses	Indicadores de capacitación <u>capacitaciones ejecutadas</u> Capacitaciones programadas <u># empleados capacitados</u> <u># empleados a capacitar</u> <u># empleados que aprueban capacitación</u>

	desempeño durante la estadía de trabajador dentro de la organización.	transversales, técnicas y específicas				# empleados capacitados
Horarios laborales prolongados	Definir jornadas laborales adecuadas y menos extensas, de acuerdo a la reglamentación e intensidad de trabajo	Ofrecer nuevas jornadas laborales de 40 horas a la semana, con distribución de 4*3, en donde se trabajan 4 días y descansan 3, generando así 1 día más de disponibilidad para sus actividades educativas y/o familiares. Adicionalmente, otra jornada laboral de 25 horas part time, distribuidos en 4 o 3 días horario intermedio para el personal administrativo de 8:00 am a 4:00 pm y 2 días de descanso semanal.	Talento Humano, jefes de área y Líderes de proceso	Medios digitales y/o tableros informativos visibles instalados en área del personal donde se envíen y establezcan oportunamente los horarios del personal, estipulados por el jefe de área y al cual todos los colaboradores tengan debido acceso	Cada semana o cada 15 días establecer planilla de horarios	Oportunamente se debe enviar horarios establecidos para el personal, donde se controle horarios de ingreso y salida, a través de sistemas como lectores de huella de los colaboradores de manera que se eviten jornadas laborales extensas.
			Administradores		6 meses	

Desarrollo de funciones ajenas al cargo	Evitar que los trabajadores se desempeñen en funciones ajenas a su cargo, evitar el desarrollo de situaciones que obliguen a los trabajadores a realizar funciones ajenas a su cargo.	Diseñar el manual de procesos y de funciones, definir cronogramas de trabajo para cada trabajador.		Manual de funciones para cada uno de los cargos.		Retroalimentación del manual de funciones con los trabajadores y cronograma específico para cada perfil.
Ausencia de incentivos económicos	Definir políticas de incentivos por cumplimiento de metas, ventas, captación de clientes nuevos para el restaurante, en los diferentes cargos y procesos de la Institución	Conformar una mesa de trabajo con líderes de procesos y directivos para establecer las normas y las condiciones para el reconocimiento, premiación y otorgación de incentivos por el cumplimiento de metas y el buen desempeño. Se enviará por vía correo a todos los funcionarios las condiciones y los parámetros a tener en cuenta para el reconocimiento.	Talento Humano Líderes del proceso Directivos	Económicos, de acuerdo a el incremento de ventas que se generaría por la captación de clientes, aumento en ventas y cumplimiento de metas, dada la motivación económica de los empleados, se destinaria un porcentaje que generaría ingresos adicionales en los pagos a los mismos y a su vez rentabilidad para la empresa.	Mensual	Establecer metas y objetivos, para los empleados que se controlen periódicamente mediante indicadores de gestión y desempeño.

<p>Ausencia de salario emocional</p>	<p>Motivar al recurso humano a través de retribuciones no económicas para incrementar la productividad y mejorar su calidad de vida.</p>	<p>Otorgar día libre en los cumpleaños de los trabajadores</p> <p>Otorgar reconocimiento a los empleados caracterizados por la aplicación de valores y principios</p>	<p>Directivos Talento Humano Jefes de área</p>	<p>De tipo no económico y enfocado en acciones organizacionales de bienestar.</p>	<p>Según fecha de cumpleaños de los empleados.</p> <p>Mensual</p>	<p>Recordatorios y/o calendarios de con fechas de cumpleaños de los trabajadores</p> <p>Procedimiento de selección de reconocimiento a trabajadores distinguidos por su ética y humanidad.</p>
<p>Comunicación Unidireccional</p>	<p>Realizar intervenciones a lo que respecta la comunicación entre los empleados, sus jefes y sus pares, es mejorar esta y además enterar al empleado lo que sucede en la organización.</p>	<p>Generar espacios para que los trabajadores den sus opiniones con respecto al funcionamiento de la organización, a su vez realizar reuniones diarias con los inicios de turno donde se establezcan las metas del día y las proyecciones que se tienen, los líderes incentiven al personal y se escuchen nuevas ideas y propósitos.</p>	<p>Talento Humano Líderes del proceso Directivos</p>	<p>Disponer de un lugar donde los colaboradores junto con el líder, se reúna al inicio de cada turno, con una pequeña presentación donde se presente el plan del día, los objetivos y como se propone alcanzarlos.</p>	<p>Diario y mensual</p>	<p>Establecer reuniones diarias, programadas y dirigidas por el jefe de área, donde se establezcan las metas y propósitos del día, se organice la operación y permita la participación del personal de manera que se sientan incluidos en la operación y generando de esta manera una comunicación efectiva.</p>

<p>Problemas en las relaciones interpersonales</p>	<p>Promover oportunidades para fortalecer el desarrollo de Relaciones interpersonales, fortalecer las relaciones interpersonales a partir del intercambio de conocimientos, mejorar el trabajo en equipo y favorecer la integración.</p>	<p>Generar espacios periódicos (al menos uno cada mes) de integración en la empresa, desarrollar espacios de aprendizaje en los cuales los trabajadores de las distintas áreas compartan entre sí mismos sus conocimientos y experiencias</p>	<p>Talento humano Equipos de trabajo</p>	<p>Espacios adecuados, material y actividades lúdicas y creativas, personal especializado, espacios de esparcimiento</p>	<p>Mensual</p>	<p>Programación periódica de reuniones con personal especializado en psicología y/o salud, mediante actividades que permitan la integración de todos los colaboradores y de esta manera interactuar entre todos, teniendo en cuenta que son personas con las que se comparte gran parte del día a día.</p>
<p>Ausencia de plan carrera</p>	<p>Establecer un programa de ascensos con énfasis en los principios de oportunidad, igualdad y transparencia</p>	<p>Diseñar manual de ascensos (plan carrera) con valoración en antigüedad, actitud y conocimiento.</p>	<p>Talento humano.</p>	<p>Colaboradores del área de talento humano y equipos tecnológicos.</p>	<p>Mensual Semestral Anual</p>	<p>Postulaciones voluntarias a cargos en estados de vacancia a través de portal organizacional especializado para procesos de selección.</p>

Fuente. Elaboración propia.

Conclusiones

Conclusión enfocada en la importancia del recurso humano

1. El recurso humano es fundamental para las organizaciones, puesto que, el mismo se constituye como un factor estratégico para la consecución de las metas. La inestabilidad laboral es uno de los problemas en crecimiento a nivel global en las organizaciones, lo que genera efectos negativos, cuando no se logra sustituir el personal con capacidades y habilidades óptimas para el cumplimiento de sus funciones y el logro de objetivos organizacionales, el recurso humano contribuye de manera importante a la consecución de los mismos, pues posibilita la competitividad de las organizaciones. Siendo así, el capital humano es uno de los factores determinantes que contribuye a la competitividad de las organizaciones, puesto que las competencias, los conocimientos, la creatividad, la capacidad para resolver problemas, el liderazgo y la identificación del personal son algunos activos requeridos para enfrentar las demandas de un entorno turbulento y alcanzar la misión organizacional. (Littlewood y Herman, 2006, p.8)

Conclusiones orientadas en el objetivo general del proyecto

2. El recurso humano desvinculado (extrabajadores) de la organización Cibo Per Tutti suministró información a través de los cuestionarios de retiro en los cuales se evidenció altos índices porcentuales negativos asociados con una percepción de precarización laboral, siendo esto el resultado de: A). Falencias en el proceso de selección. B). Formación y capacitación no continua del talento humano. C). Ausencia de aplicación y promoción de planes carrera. D). Ausencia de comunicación bidireccional entre empleados y organización. E). Ausencia de estrategias de estimulación y motivación. F). Remuneraciones salariales estáticas. G). Peticiones excluidas de empleados respecto a cargas de trabajo. H). Horarios laborales con rotación frecuente. I). Diseño de puestos de trabajo no retroalimentados a partir del crecimiento de la organización. J). Aplicación de instrumentos de medición de satisfacción laboral y de desempeño sin planes de acción, entre otras.

Con la aplicación práctica del diagnóstico situacional ejecutado en la organización Cibo Per Tutti, se obtuvieron cada uno de los hallazgos mencionados anteriormente, lo cual permitió la comprensión de la naturaleza y dinámica del fenómeno analizado.

3. El fenómeno de rotación de personal en la organización Cibo Per Tutti es producto de múltiples variables, entre las que más de acentúan se encuentran los bajos niveles de motivación, insatisfacción y clima laboral.

Conclusión orientada en los objetivos específicos 1 y 2

4. El diseño, ejecución y retroalimentación de los instrumentos de investigación es fundamental para realizar diagnósticos situacionales a profundidad e identificar variables asociadas con fenómenos que van en detrimento de modelos organizacionales competitivos y saludables, tal como ocurre en la organización Cibo Per Tutti, donde se presenta el fenómeno de rotación de personal, el cual afecta el bienestar del recurso humano e intereses particulares de la organización. En este sentido, es imperativo la implementación de metodologías de investigación idóneas para la recopilación, sistematización y análisis de los resultados, ya que, a partir de este ejercicio metodológico se toman de decisiones trascendentales para garantizar la permanencia del recurso y capital humano.

Conclusión orientada en el objetivo específico no. 3

5. Las causas relacionadas con la rotación de personal deben ser explicadas desde modelos teóricos-conceptuales prácticos al margen de ambigüedades, esto para no dificultar la comprensión de los factores que suscitan dicha problemática y ampliar el espectro de conocimiento para poder desarrollar acciones de intervención que permitan un tratamiento estratégico y eficaz ante factores de riesgo en relación a la permanencia y bienestar del recurso humano.

Conviene precisar que, con el objetivo de comprender la dinámica del fenómeno de rotación de personal en la Organización Cibo Per Tutti, fueron adoptadas múltiples teorías en aras de analizar las causas desde diferentes perspectivas conceptuales.

Conclusión orientada en el objetivo específico no. 4

6. Se desarrolló de forma propositiva un plan de acción (*Ver tabla 5*) para intervenir estratégicamente las principales causas y/o factores vinculados con la problemática objeto de investigación, se busca la implementación de este plan de acción en la organización *Cibo Per Tutti* para minimizar a corto y mediano plazo los índices porcentuales de rotación de personal. Asimismo, para propender por el fortalecimiento de la cultura organización, la sostenibilidad, la competitividad y éxito de la organización.

Recomendaciones

Una vez ejecutado el proyecto de investigación y comprendiendo la dinámica del fenómeno objeto de estudios, se presentan las siguientes recomendaciones a la organización Cibo Per Tutti, con el propósito de dar un tratamiento estratégico a las principales variables, causas y/o motivaciones que ocasionan la rotación de personal de forma constante:

1. Elaborar un sistema de compensación salarial acorde a las funciones y responsabilidades laborales designadas a cada puesto y área de trabajo, en el cual se suministren estímulos económicos a partir de la medición de indicadores de productividad individuales y colectivos (de grupo y/o área). De esta forma el recurso humano de la organización podrá recibir un incremento o bonificación adicional al salario según los objetivos o metas de cumplimiento alcanzadas a nivel individual y colectivo.
2. Promover actividades entorno a la generación de un clima laboral propicio para minimizar escenarios de estrés, tensión y conflictividad. Todo ello, en aras de clima laboral saludable que permita el fortalecimiento de vínculos interpersonales entre el recurso humano.
3. Desarrollar planes permanentes de formación, capacitación y actualización por parte de la organización con especialistas externos para fomentar el desarrollo personal y aptitudinal, el trabajo en equipo, las relaciones interpersonales, entre otros aspectos fundamentales para conformación de equipos de trabajo altamente competitivos.
4. Diseñar actividades lúdico-pedagógicas para fomentar mediante dinámicas interactivas y recreativas el sentido de pertenencia entorno a los procesos misionales de la organización, y así mejorar la productividad y competitividad.
5. Promover actividades grupales para obtener aprendizajes significativos a través de la transferencia de relatos experienciales entre el recurso humano frente situaciones y/o retos de tipo laboral. Abordando de esta forma temas concernientes con relaciones entre trabajadores e interacción con clientes, que requieren del dominio de habilidades emocionales (inteligencia emocional) para lograr la adaptabilidad individual y balance armónico del ambiente laboral.
6. Proporcionar planes de mejoramiento laboral individual y colectivo (del área operativa) con base a la aplicación de evaluaciones de desempeño enfocadas en la medición de

indicadores objetivos, esto para potenciar el rendimiento laboral y no optar por prescindir con inmediatez del capital humano, el cual tiene influencia directa en la búsqueda de los objetivos comerciales de la organización.

7. Realizar periódicamente encuestas al personal sobre el clima laboral para identificar las condiciones referentes al ambiente de trabajo en el que interactúa el recurso humano; es decir, aspectos como falencias y opiniones de los trabajadores (oportunidades de mejora), de manera que estas evaluaciones se conviertan en un instrumento estratégico para la identificación de causas asociados con la rotación de personal para posteriormente intervenir las causas desde la comprensión de su naturaleza.
8. Organizar planes de comunicación interna en los cuales se establezcan metas de trabajo con el personal del área operativa, con el fin de evitar alteraciones (desorden) producto de fallas en los procesos comunicativos que desencadenan reprocesos productivos y afectaciones a los ciclos de servicio.
9. Diseñar un programa de ascensos (plan carrera) con énfasis en los principios de oportunidad, igualdad y transparencia, asimismo teniendo en cuenta las características del puesto de trabajo, antigüedad, conocimientos y otros componentes los cuales sean necesarios para seleccionar al personal más adecuado y con aspiraciones de contribuir de forma continua en los objetivos de la organización.
10. No desestimar la idea de acudir a la tercerización de servicios de outsourcing para seleccionar a capital humano conforme a las necesidades de los procesos misionales de la organización, esto teniendo en cuenta las falencias presentadas en el subsistema interno de selección. Con la adquisición de este servicio podrían ser intervenidas de forma transversal causas asociadas con la rotación de personal, puesto que las empresas especializadas en recursos humanos outsourcing disponen de especialistas que adoptan metodologías estratégicas para identificar y seleccionar al recurso humano conforme a características específicas en consonancia con los principios de las empresas clientes, en este caso *Cibo Per Tutti*.

Fuentes Bibliográficas

- Brochado y Baque (2014). *Estudio Organizacional de la franquicia McDonald's Gerencia & Alimentos Nassif, C.A. Ubicada en el Municipio Chacao, con la finalidad de establecer estrategias que permitan disminuir los índices de rotación de personal en la empresa.* [Tesis de pregrado]. Universidad Nueva Esparta. Repositorio Institucional – UNE.
- Beltrán, E. (2015). “*Motivación Laboral y sus efectos sobre el índice de Rotación de Personal en el sector operativo de la empresa Admineli CIA. Ltda. – Pollos Campero, período Enero – junio 2013*”. [Tesis de pregrado]. Universidad Central del Ecuador. Repositorio Institucional – UCE.
- Cabrera Piantini, Ana Ramona, & Ledezma Elizondo, María Teresa, & Rivera Herrera, Nora Livia (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León, V (5),83-91. ISSN: 2007-1639. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3536/353632025006>
- Cansino, M. (23 de diciembre de 2019). Tipos de rotación de personal. *Cuida tu dinero*. Recuperado de: <https://www.cuidatudinero.com/13176584/tipos-de-rotacion-de-personal>
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas.* [Tesis de Maestría]. Universidad de Chile. Repositorio Institucional – UC.
- Congreso de la República de Colombia (1991). Art. 25 y 26. *Constitución Política de Colombia.*

Código Sustantivo del Trabajo (1950). Art. 1, 2, 3, 10, 11, 17 y 32.

Chapman, G., & White, P. (2011). *Languages of Appreciation in the Workplace*. Chicago. Portavoz.

Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humano. El capital humano de las organizaciones*. México D.F., México. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V

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

González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. [Tesis de Maestría]. Universidad Autónoma de Nuevo León. Repositorio Institucional – UANL.

Jiménez, J., & Marín, J. (2015). *Instrumento análisis de retiro Motovalle SAS*. [Tesis de especialización]. Universidad Jorge Tadeo Lozano. Repositorio Institucional – UJTL.

Maslow, A. H. (1991). *Motivación y Personalidad*. Madrid (España): Ediciones Díaz de Santos S.A.

Macario, F. (2018). *ROTACIÓN DE PERSONAL Y CLIMA ORGANIZACIONAL*. [Tesis de pregrado]. Universidad Rafael Landívar. Repositorio Institucional – URL.

Mina, M. (2019). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector de alimentos y bebidas*. [Tesis de pregrado]. Universidad Autónoma de Occidente. Repositorio Institucional – UAO.

Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y Administración de Recursos Humanos*. México D.F., México. McGraw-Hill Internacional.

Moreno, J., & Lemus, J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá, D.C.* [Tesis de pregrado]. Universidad Santo Tomas de Colombia. Repositorio Institucional – USTC.

Morán, M. (2010). *“ESTRATEGIAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE PLÁSTICOS”*. [Tesis de pregrado]. Universidad de San Carlos Guatemala. Repositorio Institucional – USCG.

Montoya, A., César, A., Boyero, S., & Martín, R. (2016). EL RECURSO HUMANO COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DE CALIDAD Y LA COMPETITIVIDAD ORGANIZACIONAL. Revista Científica "Visión de Futuro", 20 (2), 1-20. ISSN: 1669-7634. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3579/357947335001>

Robbins, S., & Judge, T. (2013). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson.

Littlewood Zimmerman, Herman Frank (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. Investigación Administrativa, (97),7-25. ISSN: 1870-6614. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045194001>

López, M. (2010). *INCREMENTO DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL A NIVEL OPERARIO COMO CONSECUENCIA DE LAS ASPIRACIONES DEL TRABAJADOR CON LA*

INSTALACIÓN DE LA EMPRESA GENERAL MOTOR EN LA CIUDAD DE S.L.P.

[Tesis de maestría]. Universidad Autónoma de San Luis de Potosí. Repositorio Institucional – UASLP.

Soliana, C. (2017). *Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A.* [Tesis de especialización]. Universidad de Carabobo. Repositorio Institucional – UC.

Toro, A. F. (2009). *Clima Organizacional: Una Aproximación a su dinámica en la empresa Latinoamericana*. Bogotá: Cinel.

THT. (22 de mayo de 2018). 3 problemas generados por la rotación de personal. *THT Company*. Recuperado de: <https://tht.company/3-problemas-generados-por-la-rotacion-de-personal/>

ThePowerMBA. (5 de mayo de 2020). La rotación de personal en las empresas: causas de un alto índice de rotación y cómo evitarlas. *ThePowerMBA*. Recuperado de: <https://www.thepowermba.com/es/business/la-rotacion-de-personal-en-empresas-2/>

Varela, R. (2006). *Administración de la compensación*. México: Prentice Hall.

Zulema, R. (2009). *Mercado laboral en Venezuela*. Argentina: El Cid Editor, apuntes.

Anexos

Anexo 1. Formato de Cuestionario de Retiro de Personal

		CUESTIONARIO DE RETIRO DE PERSONAL		Versión: 5.1
				Código: 2354-8
INFORMACIÓN DEL FUNCIONARIO			Fecha de la Entrevista:	DD/MM/AAAA
Nombre		Cédula:		
Cargo que desempeño:		Lugar de trabajo:		
Jefe Inmediato:		Cargo:		
Fecha de Ingreso:		Fecha de Retiro:		
Tiempo de Permanencia		Último Salario:		
INFORMACION GENERAL				
Por favor indique de las siguientes opciones cual se justa mejor a su razón de retiro				
<input type="checkbox"/> A) Mejor oferta puesto y salario		<input type="checkbox"/> E) Oportunidades de desarrollo		
<input type="checkbox"/> B) Motivos familiares		<input type="checkbox"/> F) No se cumplió con las expectativas		
<input type="checkbox"/> C) Conflictos internos		<input type="checkbox"/> G) Otro		
<input type="checkbox"/> D) Decisión de empleador (Despido)				
Por favor narre la razón de su decisión				
<div style="border: 1px solid black; height: 100px; width: 100%;"></div>				

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
De acuerdo a su experiencia en la empresa, califique de uno a cinco los siguientes parámetros. Recuerde que el número 5 es COMPLETAMENTE DE ACUERDO y 1 es COMPLETAMENTE EN DESACUERDO					
	1	2	3	4	5
1. ¿Desarrolló pruebas psicotécnicas al momento de ingreso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Tuvo entrevista con el jefe de área durante el proceso de selección?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Se le brindó información en detalle de la oferta laboral antes del de ingresar de forma oficial a la empresa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuál es su apreciación sobre el proceso de selección?					

MOTIVACIÓN					
De acuerdo a su experiencia en la empresa, califique de uno a cinco los siguientes parámetros. Recuerde que el número 5 es COMPLETAMENTE DE ACUERDO y 1 es COMPLETAMENTE EN DESACUERDO					
	1	2	3	4	5
1. ¿Se adaptó a las políticas y condiciones de la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Las actividades encargadas en su puesto de trabajo estuvieron acordes a sus expectativas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Tuvo alguna oportunidad de oportunidad ascenso?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cómo cree usted que podríamos aumentar la motivación de los colaboradores de la empresa?					

COMPENSACIÓN SALARIAL									
De acuerdo a su experiencia en la empresa, califique de uno a cinco los siguientes parámetros. Recuerde que el número 5 es COMPLETAMENTE DE ACUERDO y 1 es COMPLETAMENTE EN DESACUERDO									
	1	2	3	4	5				
1. ¿El paquete salarial estuvo acorde a sus conocimientos y deberes?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2. ¿Considera equitativo el pago recibido por su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3. ¿Las tareas y actividades del puesto de trabajo, fueron justamente compensadas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4. ¿Está usted de acuerdo con el salario asignado al cargo ejercido?									
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>									

Fuente. © Jiménez y Marín, 2015.

CAPACITACIÓN									
De acuerdo a su experiencia en la empresa, califique de uno a cinco los siguientes parámetros. Recuerde que el número 5 es COMPLETAMENTE DE ACUERDO y 1 es COMPLETAMENTE EN DESACUERDO									
	1	2	3	4	5				
1. ¿Participó en programas de capacitación interna y/o externa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
2. ¿La capacitación recibida fue productiva para su trabajo y vida personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
3. ¿La capacitación recibida le permitió ser más eficiente en su cargo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>				
4. ¿En cuales temas la empresa debería profundizar en Capacitación?									
<table border="1" style="width: 100%; height: 40px;"> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> <tr><td> </td></tr> </table>									

Fuente. © Jiménez y Marín, 2015.

CLIMA ORGANIZACIONAL						
De acuerdo a su experiencia en la empresa, califique de uno a cinco los siguientes parámetros. Recuerde que el número 5 es COMPLETAMENTE DE ACUERDO y 1 es COMPLETAMENTE EN DESACUERDO						
		1	2	3	4	5
1. ¿Considera apropiado el ambiente de trabajo en su área?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿La percepción del clima laboral es adecuada por su área de trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿El trato dado por los líderes de proceso es el esperado?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Cuál cree usted que es la razón principal que afecta o beneficia el Clima Organizacional en la compañía?						
	<input type="text"/>					
	<input type="text"/>					
	<input type="text"/>					
	<input type="text"/>					

Fuente. © Jiménez y Marín, 2015.

CLIMA ORGANIZACIONAL 2						
De acuerdo a su experiencia en la empresa, califique de uno a cinco los siguientes parámetros. Recuerde que el número 5 es COMPLETAMENTE DE ACUERDO y 1 es COMPLETAMENTE EN DESACUERDO						
		1	2	3	4	5
1. ¿Considera que las actividades de bienestar laboral fueron buenas?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿La comunicación con los jefes y compañeros de trabajo era bidireccional y asertiva en casi todos los momentos?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿El liderazgo de los jefes inmediato era propositivo y motivador?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Considera que el Clima Organizacional en la compañía es clave para el desarrollo de las actividades laborales?						
	<input type="text"/>					
	<input type="text"/>					
	<input type="text"/>					
	<input type="text"/>					


DESARROLLO ORGANIZACIONAL					
De acuerdo a su experiencia en la empresa, califique de uno a cinco los siguientes parámetros. Recuerde que el número 5 es COMPLETAMENTE DE ACUERDO y 1 es COMPLETAMENTE EN DESACUERDO					
	1	2	3	4	5
1. ¿La compañía ofrece soluciones novedosas a los obstáculos que se le presentan?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Los recursos y herramientas para el desarrollo de sus funciones estuvieron acordes a las necesidades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿La empresa apporto a su desarrollo personal?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿En qué áreas específicas de la organización considera que la empresa debería mejorar?					

Fuente. © Jiménez y Marín, 2015.

COMENTARIOS GENERALES	
1. Si estuviese en sus manos, ¿Qué hubiera hecho usted para impedir su salida de la empresa?:	
2. A fin de mejorar la gestión de la compañía, ¿Qué comentarios o sugerencias, haría Usted?:	
Encuestador _____	Encuestado _____
Firma _____	Firma _____

Fuente. © Jiménez y Marín, 2015.

Anexo 2. Formato de Recopilación de Respuestas Abiertas de Cuestionario

		FORMATO DE RECOPIACIÓN DE RESPUESTAS	Versión: 5.1 Código: 2354-7
Razón de Retiro			
No.	Respuesta		
1			
2			
3			
4			
Reclutamiento y selección			
No.	Respuesta		
1			
2			
3			
4			
Motivación			
¿Cómo cree usted que podríamos aumentar la motivación de los colaboradores?			
No.	Respuesta		
1			
2			
3			
4			
Compensación			
¿Está usted de acuerdo con el salario asignado al cargo ejercido?			
No.	Respuesta		
1			
2			
3			
4			
Capacitación			
¿En cuales temas la empresa debería profundizar en Capacitación			
No.	Respuesta		
1			
2			
3			
4			
Clima Organizacional I			
¿Cuál cree usted que es la principal causa que afecta o beneficia el clima organizacional?			
No.	Respuesta		
1			
2			

Clima Organizacional 2	
¿Considera que el Clima Organizacional en la compañía es clave para el desarrollo de las actividades laborales?	
No.	Respuesta
1	
2	
3	
4	
Desarrollo Organizacional	
¿En qué áreas específicas de la organización considera que la empresa debería mejorar?	
No.	Respuesta
1	
2	
3	
4	
Comentarios Generales	
Si estuviese en sus manos, ¿Qué hubiera hecho usted para impedir su salida de la empresa?	
No.	Respuesta
1	
2	
3	
4	
A fin de mejorar la gestión de la compañía, ¿Qué comentarios o sugerencias, haría Usted?	
No.	Respuesta
1	
2	
3	
4	

Fuente. © Cibo per Tutti.

Anexo 3. Autorización para ejecución de actividades investigativas

AUTORIZACIÓN PARA EJECUCIÓN DE ACCIONES INVESTIGATIVAS EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS DE LA EMPRESA CIBO PER TUTTI

Fecha: 06/08/2021

En representación y en atribución de mi figura organizacional en Cibo per Tutti, autorizo a los estudiantes en proceso de formación de la especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano, de la Uniagustiniana, para ejecutar acciones de tipo investigativo con el objetivo analizar a profundidad el fenómeno de rotación de personal y establecer un plan de acción que permita atender a las exigencias del recurso humano de la organización y fortalecer la cultura organizacional.

Se me ha explicado que el proyecto investigativo busca elaborar un diagnóstico situacional respecto a las causas y/o factores relacionados con la rotación de personal del área operativa de la empresa Cibo per Tutti durante el periodo de 2019 – 2020.

Manifiesto que se me han aclarado todas las dudas, referente al manejo de la información suministrada, la cual será protegida según las normas legales vigentes y no podrá ser suministrada a personal que no se encuentre vinculado con Cibo per Tutti y la Uniagustiana.

En constancia, firmo autorizando a las acciones a las que haya lugar para la realización del proyecto.

Firma representante del área de recursos humanos



Representante del Área de Recursos Humanos
Raúl Suarez
65.778.982