

Factores que inciden en la permanencia laboral del área de logística en Permoda Ltda.

Gloria Katherine Arango Londoño
Jennyfer Alejandra Vega Ramírez

Universitaria Uniagustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano
Bogotá, D.C
2022

Factores que inciden en la permanencia laboral del área de logística en Permoda Ltda.

Gloria Katherine Arango Londoño
Jennyfer Alejandra Vega Ramírez

Director

Nydia Parra León

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

Universitaria Uniagustiniana
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Especialización en Gerencia Estratégica de Talento Humano
Bogotá, D.C

2022

Dedicatoria

Este trabajo va dedicado a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional.

A mis padres, por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante y confiar en mis decisiones.

A mi pareja Daniel, que durante estos años de carrera ha sabido apoyarme para continuar y nunca renunciar, gracias por su amor incondicional.

Jennyfer Alejandra Vega Ramírez

Dedico este proceso y los resultados de este a Dios, quien ha sido mi roca y fortaleza en estos años.

A mis hijos Luciana e Isaac, quienes han estado conmigo, compartiendo, participando y desarrollando cada etapa de este proceso, por ser el motor para alcanzar mis metas y proyectos todos los días de mi vida.

A mi mamá por su ejemplo y tenacidad, a mis hermanos por su constancia y apoyo en cada momento, a mi papá que desde el cielo me acompaña siendo mi ángel y guía.

Gloria Katherine Arango Londoño

Agradecimientos

Agradecemos a Dios por el proceso llevado en el desarrollo de nuestra especialización, a la Universidad por brindarnos todos los apoyos necesarios para el desarrollo de nuestro proyecto y de nuestra formación profesional.

A Permoda LTDA, por permitir a través de nuestro trabajo visualizar una temática y desarrollar a través de este nuestro trabajo de investigación

A las personas que participaron por la colaboración y sinceridad en sus respuestas al momento de participar en el proceso investigativo.

Resumen

Los colaboradores en las compañías cumplen un factor fundamental en el crecimiento y sostenibilidad de las mismas, considerando que una adecuada administración y desempeño del talento son importantes para alcanzar los objetivos planteados por las empresas. Tener una alta rotación de personal representa un aumento en los costos que están ligados a los procesos administrativos de ingresos, retiros y búsqueda de nuevos talentos, así mismo presentan costos intangibles que son representados en la formación de los colaboradores y la adaptación a la cultura.

Flores, Abreu, & Badii (2008) citando a Chiavenato (2007) dicen que: La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. (P.72)

Los cambios constantes que se generan en el entorno, la globalización de los mercados y el desarrollo de la tecnología conlleva a que las compañías se encuentren en constantes cambios con el objetivo de adaptarse y responder a las solicitudes del cliente, en este proceso de adaptación los empleados juegan un papel importante y así mismo es necesario que las organizaciones cuenten con programas orientados en brindar satisfacción a los trabajadores y esto impacta en la productividad.

Flores et. al. (2008) dicen que “detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos.” (P.65)

Palabras claves: permanencia, rotación de personal, organización, insatisfacción laboral, motivación, retención de personal, logística

Abstract

The collaborators in the companies comply a fundamental factor in their growth and sustainability, considering that an adequate administration and performance of talent are important to achieve the objectives set by the companies. Having a high staff turnover represents an increase in costs that are linked to the administrative processes of income, withdrawals and search for new talents, as well as intangible costs that are represented in the training of employees and adaptation to the culture.

Flores, Abreu, & Badii (2008) citing Chiavenato (2007) say that: Staff turnover is involved with primary and secondary costs. Primary costs are the investments made by the company to hire staff to fill vacancies, and secondary costs are what the company allocates during the time the vacancy is filled. The replacement costs of human resources are: costs of recruitment, selection, training and job termination. (P.72)

The constant changes that are generated in the environment, the globalization of markets and the development of technology means that companies are constantly changing with the aim of adapting and responding to customer requests, in this adaptation process the Employees play an important role and it is also necessary for organizations to have programs aimed at providing satisfaction to workers and this impacts productivity.

Flores et. to the. (2008) say that "behind excessive labor turnover lies demotivation, discontent, job dissatisfaction and this in turn is influenced by a set of aspects linked in many cases to insufficient Human Resources management." (P.65)

Keywords: permanence, staff turnover, organization, job dissatisfaction, motivation, staff retention, logistics

Tabla de contenido

Dedicatoria	03
Agradecimientos	04
Resumen	05
Abstract	06
Tabla de contenido	07
Lista de figuras	09
Perfil Estudiante	10
Formulación del problema	11
Pregunta Problema	14
Justificación	15
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Antecedentes	17
Internacional	17
Nacional	19
Marco Teórico	20
1.1 Rotación de personal	20
1.2 Factores que influyen en la rotación de personal	21
1.3 Administración Recursos Humanos	23
1.4 Permanencia laboral	24
1.5 Satisfacción laboral	25
Metodología	26
Ruta metodológica	26
Método	26
Diseño	26
Muestra	27
Instrumentos	27
Análisis de resultados y discusión	30

Conclusiones	40
Recomendaciones	42
Referencias	44

Lista de figuras

Gráfico No. 1 Cargos y promedio de edad	30
Gráfico No. 2 Edad y Promedio de permanencia en la compañía	31
Gráfico No. 3 Percepción inicial de la compañía	32
Gráfico No. 4 Aspectos positivos y negativos de la compañía	33
Gráfico No. 5 Aspectos positivos y negativos de la relación con los líderes	34
Gráfico No. 6 Aspectos positivos y negativos del equipo de trabajo	35
Gráfico No. 7 Motivación positiva y negativa durante su labor	36
Gráfico No. 8 Motivo de retiro	37
Gráfico No. 9 Qué emoción o sentimiento se lleva del proceso en la compañía	38
Gráfico No. 10 Que le gustaría que se mejorara en la empresa	39

Perfil Estudiante

Gloria Katherine Arango Londoño. Egresada de la Universidad Santo Tomás en el año 2004, obteniendo calificación meritoria en el proyecto de grado. Inicie mi experiencia laboral en el área social y educativa por dos años aproximadamente y a partir del año 2006 me vincule al área organizacional contando al día de hoy con 15 años de experiencia – Actualmente trabajo en la Empresa Permoda Ltda., desempeñándome como Profesional de atracción y Selección desde hace seis años, allí, he participado en los distintos Front de la compañía (Comercial- Producción – Administrativo y Logística) siendo la responsable de la atracción, evaluación y contratación del personal idóneo para las distintas vacantes que se presenten .

Jennyfer Alejandra Vega Ramírez. Administradora de Empresas egresada de la Universidad Minuto de Dios en el año 2019.con trayectoria de siete años en el sector aeronáutico y textil, con conocimientos en los procesos del talento humano como: selección, formación y desarrollo, llevando a cabo estrategias de selección de talento por competencias, on boarding, diseño de mallas curriculares de formación, diagnóstico de necesidades de capacitación y evaluación de desempeño. Actualmente trabajo en la empresa ProdezK INC, desempeñándome como Human Resources Generalist siendo responsable de la planeación y ejecución del proceso de Talento Humano.

Formulación del problema

La estabilidad laboral de los colaboradores en una compañía puede garantizar el éxito de los procesos ante un entorno cambiante, es por esto, que es muy importante que las empresas desarrollen programas de retención y liderazgo para todos los niveles jerárquicos, los cuales tengan como objetivo motivar, incentivar y crear un clima laboral adecuado para todos sus colaboradores.

La rotación de personal se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, tal como Robbins (1996) expresa al respecto “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (P.27), esto ha llevado a que las diferentes empresas concentren grandes horas de análisis en encontrar las causas que están generando la rotación, para así poder generar estrategias que la disminuya.

En Permoda LTDA. durante los últimos 2 semestres se ha incrementado el índice de rotación del personal en el front de logística- bodega ubicada en el Municipio de Funza (Cundinamarca) - denominado Centro Internacional Logístico (CIL), esta situación está generando pérdidas no sólo de dinero sino también en la estabilidad del proceso del CIL - se evidencia desgaste en varios de los procesos logísticos y de gestión humana desde la atracción, vinculación y entrenamiento para el desarrollo de las funciones, dentro de los mayores procesos en los que se genera gasto de tiempo y dinero se encuentra el proceso de selección de personal, la realización de exámenes médicos, exámenes de poligrafía, formación de los nuevos colaboradores e inversión en la dotación.

En 1983 se crea la empresa la empresa Permoda, en el año 1986 entra al mercado la primera tienda ARMI la cual se caracterizaba por un estilo enfocado a jóvenes ejecutivos listos para enfrentar la vida con un buen look, en el año 1990, se crea la marca Pronto enfocada a un segmento más joven y urbano - en el año 1993 se crea la marca PRONTO Kids dirigido a chicos y chicas en búsqueda de su propio estilo- en el año 2006 nace la primera tienda de B-KUL- dando respuesta a jóvenes con estilo irreverente. Y en el año 2010- Nace la marca KOAJ con la

finalidad de unir lo mejor de la moda. Dando respuesta a una crisis del sector textil donde la inmersión de nuevas marcas y el inicio de los tratados de libre comercio (TLC) generaron cambios en la manera de negociar, de hacer importación, incrementando de esta manera, notablemente el costo de la mano de obra nacional.

Después de todas estas situaciones la marca logra impactar en el mercado nacional con Koaj una marca fresca que da respuesta no solo a las necesidades de los jóvenes actuales, sino que logra involucrar otros mercados que no habían sido explorados por la empresa. Actualmente la marca Koaj se comercializa a nivel internacional en Ecuador, Panamá, Costa Rica y México, sin embargo, esto hace que las respuesta a este nivel sea de mayor agilidad y acelera muchos procesos internos en la confección, distribución y comercialización de las prendas generando así, que las personas que hacen parte de la compañía se caracterizan por estar a la vanguardia, dar respuesta ágiles a cada una de las dificultades que se presentan y mostrando competencias de adaptación al cambio, manejo de frustración e innovación en sus respuestas.

Ya han transcurrido casi 4 décadas en las que la marca se ha reinventado para dar respuesta a las necesidades de la población, logrando adaptar sus procesos, importando última tecnología para el desarrollo de los objetivos y estrategias de la marca no solo colombiana sino en los países donde tiene presencia.

La trazabilidad de la marca ha generado que durante todo este tiempo la empresa se haya considerado una empresa estable en el mercado del sector textil, lo cual la ha caracterizado como un nicho de empleabilidad para la población colombiana en especial en la ciudad de Bogotá donde nació y se ha consolidado por ofrecer vacantes a nivel operativo- administrativo y comercial- ofertando contratación directa con la compañía con tipo de contrato indefinido.

En el año 2019, el Front de Logística (Centro Internacional Logístico- Comercio Exterior y Transporte) se trasladó al Municipio de Funza y empezó a ejecutar toda la operación desde allí ofertando las mismas condiciones laborales para esta población. Sin embargo, en esta población, aunque las condiciones laborales se mantienen, las personas no han mostrado el

mismo interés por estar en búsqueda de ofertas laborales que brinden estabilidad y presentan mayor deserción en el proceso con relación a las mismas condiciones ofertadas en Bogotá.

En un artículo publicado en la revista Inc. por Suzanne Lucas en (Ekos, 2014) indica que el costo estimado de la rotación de personal, refiriéndose a la desvinculación de un solo trabajador, puede llegar a valores tan altos como el 150% de su salario; es decir, un trabajador que gana un sueldo aproximado de \$450, el costo de su desvinculación llegaría a ser \$675, sin incluir el valor de los costos de selección y entrenamiento.

Tomando en cuenta los efectos que genera un elevado nivel de rotación de personal en las empresas, es necesario prestar la atención requerida a este problema ya que es un indicador de que algo no funciona bien, y para contrarrestar aquello, se necesita investigar y analizar los factores que la provocan, para poder tomar decisiones oportunas y adecuadas a su debido tiempo.

Tomando en cuenta los datos descritos, se concluye que algunos trabajadores al ingresar a laborar estiman que la carga de trabajo es excesiva; otros consideran que los horarios rotativos y de fin de semana afectan sus actividades familiares o sociales, para otros resulta inaceptable el estilo de mando de los gerentes de área. Estos problemas y otros más son los que de forma aislada o combinada están ocasionando que los trabajadores duren poco tiempo en su puesto de trabajo. Para que esta situación mejore, es necesario que además de los beneficios económicos que ofrece la empresa, ésta cree un mejor clima laboral desarrollando estrategias de motivación mediante capacitaciones constantes, donde el trabajador pueda sentirse feliz e inspirado a realizar bien sus funciones; mediante ésta propuesta se pretende mejorar la relaciones interpersonales, el clima organizacional y la productividad, además de disminuir los costos innecesarios que generan los procesos para incorporar al personal nuevo en la compañía.

La rotación de personal es un tema de interés permanente entre los directivos y los encargados del área de Recursos Humanos, ya que puede presentarse en toda empresa y provocar niveles bajos de productividad, desmotivación de los empleados y cuantiosos costos en los procesos de selección, inducción y periodo de entrenamiento, así también, como el desgaste de materiales y

equipos que se utilizan para el desarrollo de los mismos; todos estos factores han servido de motivación para realizar la presente investigación, que se basará en un estudio íntegro que permitirá determinar las causas que provocan un alto nivel de rotación, en el departamento de entretenimiento de Permoda.

La presente investigación sobre el clima laboral tiene una importancia significativa en la medida que permitirá conocer las condiciones que se desarrollan en el interior de la organización que están afectando el ambiente laboral y como los colaboradores perciben la situación en el trabajo, para así generar recomendaciones de intervención que permitan corregir dichas condiciones y así poder propiciar un mejor clima en la empresa.

Pregunta Problema

¿Qué factores inciden en la permanencia laboral de los jóvenes entre 20 a 28 años durante el primer semestre de 2021 en el front de logística vinculados a la empresa Permoda Ltda.?

Justificación

La presente investigación se enfocará en identificar y describir los factores que se relacionan en la permanencia laboral de los colaboradores en las edades de 20 a 28 en la compañía Permoda Ltda. y los motivos que nos llevan a realizar esta investigación se genera de acuerdo a la alta rotación de personal que se está presentando en el último semestre y la cual está generando un incremento en los costos administrativos de atracción y selección y así mismo es un índice que afecta la productividad en el área de Logística, teniendo en cuenta que el tiempo invertido en la formación de los colaboradores nuevos no está generando un retroactivo laboral.

Poder conocer los factores que están incidiendo en la baja retención del talento humano en las edades de 20 a 28 años permitirá a las compañías establecer programas de cultura, formación y calidad de vida enfocados en disminuir o mitigar los componentes analizados en la presente investigación.

A través de este proceso investigativo hemos evidenciado la importancia de realizar un análisis de los factores que influyen en el retiro de los colaboradores, llegando a evaluar las condiciones dentro del CIL, que nos permita analizar el impacto; adicional el estudio se realizará con personal que tiene contrato a término indefinido ya que, a partir de agosto del presente año, las incorporaciones se realizan con contrato obra labor.

Una de las estrategias más predominantes para poder controlar y evitar la rotación de personal es la implementación de un modelo Gestión de Talento Humano que permitirá fortalecer las relaciones humanas entre el personal administrativo y operativo, además, de realizar las respectivas evaluaciones y capacitaciones de acuerdo a cada una de las funciones y actividades que realice el personal, mejorando así el rendimiento de la empresa y un mejor desenvolvimiento a la hora de brindar un buen servicio. Además, de motivar al personal, permitiendo así que se sienta más satisfecho en la función que desarrolla dentro de la organización y establecer un puesto seguro gozando de mayor estabilidad en la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Describir los factores que se relacionan con la permanencia laboral de los colaboradores en las edades de 20 a 28 años en el front de logística, en la compañía Permoda Ltda. con el fin de conocer los aspectos que median en la toma de decisiones de los ex colaboradores en el primer semestre del 2021.

Objetivos Específicos

1. Identificar los intereses de búsqueda y vinculación laboral en los jóvenes entre 20-28 años
2. Identificar o medir la satisfacción laboral de los jóvenes entre las edades de 20-28 años vinculados a la compañía Permoda Ltda.
3. Identificar los factores más comunes o relevantes que se presentan en el motivo de retiro en los jóvenes entre 20-28 años vinculados a la compañía Permoda Ltda.

La Línea de Investigación a través de la cual se realizará el proyecto de investigación es la de Gestión de las Organizaciones, ya que con esta nosotras estamos realizando un acercamiento a la realidad social desde un contexto cambiante y globalizado

Antecedentes

Internacional.

Un primer trabajo corresponde a Castillo Smith y Sabando Unda (2018) quienes investigaron y analizaron la incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la compañía Exportadora del sur en el periodo 2014 al 2017, en esta investigación se manejaron teorías de rotación de personal, causas que generan la rotación de personal, diferencia en absentismo, cultura organizacional, clima organizacional y productividad y la cual tuvo como conclusión mediante un análisis correlacional que existe una relación baja entre las variables rotación de personal y productividad.

Un segundo trabajo de Cevallos Terneus y Valle Peñaloza (2015) tuvieron como objetivo determinar la influencia del bienestar psicológico en la rotación de personal de una empresa financiera en la ciudad de Ambato, la metodología utilizada fue de tipo descriptiva y con un diseño de investigación correlacional, en esta investigación se pudo concluir que el personal que tiene de 12 a 16 años de antigüedad y los que permanecen de un año a meses tienen mayor predisposición y por lo tanto probabilidad para dejar la empresa, el resto de la población muestra un porcentaje aceptable y las posibles causas de rotación de personal fueron: encontrar un nuevo empleo, establecer un negocio propio, falta de crecimiento profesional y estudios. Por otra parte, mediante la investigación se ha detectado que algunas de las razones por las cuales el personal permanece en la empresa, es por salarios competitivos y beneficios adicionales que son atractivos en el mercado laboral; así como también, el hecho de gozar de prestigio a nivel local es una de las razones importantes para lograr que el personal se quede en la Institución Financiera.

Una tercera investigación, ya lo refiere Garzón. M (2017) quien realizó un estudio de acerca de las Relaciones interpersonales y su influencia en la Rotación de Personal del departamento de Supply Chain en Quito- Ecuador - siendo el objetivo: Indagar la influencia que tienen las relaciones interpersonales en la rotación de personal administrativo del área de Supply Chain de una empresa privada del sector Farmacéutico de la Ciudad de Quito- se realizó una investigación Cualitativa con una muestra de 12 trabajadores del área administrativa- de 330 trabajadores en

total, este estudio concluyó que al trabajar directamente con los colaboradores se puede mejorar el clima laboral ya que se logra entender qué es lo que necesitan - también se concluye que mejorando el entorno, la relación con la organización mejora de manera positiva generando mejores resultados y aumentando el desempeño laboral, adicional se plantea la necesidad de iniciar la formación por medio de Coaching empresarial a nivel directivo, planes de formación, generación de planes de carrera y reconocimiento laboral para los colaboradores en general.

Una cuarta investigación corresponde a Pillajo Diaz (2016) quien tuvo como objetivo investigar los factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito, la investigación se centró en realizar un análisis de datos cualitativos a partir de la generación de entrevistas de retiro a una muestra de 8 empleados de la distribuidora, de acuerdo al análisis realizado se obtiene como resultado que el principal factor que origina la alta rotación con las condiciones laborales, factor representado principalmente por la percepción negativa del horario de trabajo, los escasos beneficios sociales y las metas difíciles de alcanzar. Concluyendo que los colaboradores deciden presentar su renuncia debido a que consideran que su horario de trabajo es extenso y la empresa no les brinda los beneficios sociales adecuados y no pueden cumplir sus metas ya que las mismas son difíciles de lograrlas.

En la siguiente investigación corresponde a Buendía Mora (2017) cuyo objetivo propuesto fue analizar la relación entre la satisfacción laboral y el nivel de rotación del personal adscrito al departamento de ventas de un empresa comercial de Quito, la metodología utilizada en el estudio fue descriptiva con un enfoque cualitativo en base al análisis de su contenido y se desarrolló por medio de entrevistas semi estructuradas a un público de 10 participantes, el proceso de investigación tuvo como conclusión la consideración de la importancia de la satisfacción laboral como aporte al aumento de productividad y disminución de ausentismo y rotación de personal, también se tomó en cuenta los cambios constantes e inesperados que han tenido que afrontar las compañías y las cuales conllevan a que sus colaboradores busquen nuevas oportunidades laborales que les permita tener una mayor ingreso salarial y crecimiento personal.

Para continuar, la presente investigación corresponde a Veloz Enríquez (2018) quien tuvo como objetivo la sistematización de la experiencia para disminuir el índice de rotación mensual

del personal con cargos operativos de la empresa Mi Vajilla, para el desarrollo de la investigación se generaron encuestas que permitieran conocer la calidad del clima organizacional, el grado de satisfacción, desempeño y estabilidad del personal y como resultado de la investigación se pudo determinar que un adecuado ambiente de trabajo beneficia al cumplimiento de las metas, minimiza los problemas y aumenta la productividad de los colaboradores, esto a su misma vez genera satisfacción y motivación en estos empleados.

Nacional.

La octava investigación fue realizada por Jiménez Rueda y López Gallego (2017) tuvo como objetivo identificar las estrategias de retención de talento que son utilizadas por el sector financiero en la ciudad de Medellín para la Generación Y, la investigación se desarrolló mediante una entrevista no estructurada de forma individual y de tipo cualitativo. Los sujetos que participaron en esta investigación son siete gerentes o personas encargadas del área de recursos humanos de empresas del sector financiero que se encuentran ubicadas en la ciudad de Medellín. Al finalizar la investigación se pudo identificar que de los siete bancos en los cuales se realizó la indagación, tres de ellos han presentado dificultades a la hora de manejar el tema de la rotación de personal en la generación Y, ya sea por falta de presupuesto, desconocimiento o por ser un asunto que no representa aún una gran preocupación. El sector financiero cuenta con un sistema de beneficios -más allá del salario que motiva a los millennials; es por esto que, para el resto de los bancos, el tema de la rotación no representa una prioridad.

La siguiente investigación tuvo como objetivo realizar un estudio comparativo entre Colombia y Chile en cuanto a la aplicación de estrategias que están implementando las compañías para mejorar el clima organizacional, retención de personal y mejorar la productividad para el cumplimiento de objetivos, esta investigación fue realizada por Castillo Mora, Estrada Retiz y López Bello (2018), los resultados de esta investigación muestran necesidades de bienestar y compensación no salarial que permiten poner en marcha planes y estrategias para que los colaboradores tengan mayor sentido de pertenencia; al analizarlo frente a la productividad empresarial se convierte en una acción económica por un servicio prestado, el objetivo es encontrar un punto de equilibrio entre la compensación no salarial y la productividad, optimizando recursos y mejorando los desempeños.

Marco Teórico

1.1 Rotación de personal

La rotación de personal según Chiavenato (2011) se define como “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, en otras palabras, se puede explicar cómo el volumen de personas que ingresan a la empresa y las que salen de ella”. (p. 12). Según Flores C. (2012) define a la rotación de personal como el número de trabajadores que se retiran e ingresan, en relación con el total de trabajadores de una empresa. Es decir, es una regeneración constante de personas en una organización debido a los ingresos y salidas en un período de tiempo determinado.

(Robbins, 2011) Considera que “La rotación de personal es un porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios, esto promueve la contratación de nuevos empleados para que desempeñen las actividades de los puestos vacantes”. (p. 25)

Cabrera, Ledezma, & Rivera (2011) citando a Robbins (1998) definen la rotación de personal en función de las desvinculaciones de personal y las causas que pudiesen originarlas: La rotación de personal es el retiro voluntario e involuntario permanente de una organización. Puede ser un problema, debido al aumento de los costos de reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales. No se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar. (P.85).

Por otro lado, Contreras (2005) citando a Chiavenato (2000) dice que la rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios. Siguiendo a Contreras (2005), este afirma que los costos primarios son aquellos que están relacionados de manera directa con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, es decir, costos de reclutamiento y selección, costos de registro y documentación, costos de ingreso y costos de desvinculación. Los costos secundarios abarcan aspectos intangibles difíciles de evaluar en forma numérica, son aquellos efectos colaterales inmediatos de la rotación, como, por ejemplo, efectos en la producción, efectos en la actitud del personal, costos extralaborales y costos extra operacional, por último, los costos

terciarios se relacionan con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo, como: costos de inversión extra y pérdidas en los negocios

Teniendo en cuenta los conceptos anteriores se puede inferir que la rotación de personal es el retiro de colaboradores de la organización, ya sea por decisión propia o de la compañía. Con frecuencia la rotación de personal se le puede medir en un periodo de tiempo determinado, reflejado en términos cualitativos con el fin de analizar y comparar los datos y generar estrategias que permitan la disminución del indicador.

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a diferentes dificultades como: falta de compromiso, renunciadas, deslealtad, resistencia al cambio, conflictos, entre otros, de acuerdo con esto los procesos de atracción y selección a través de diferentes metodologías intentan mitigar que estas condiciones se presenten en los nuevos empleados a contratar, sin embargo, estos no siempre mantienen un impulso continuo en el desarrollo de sus actividades. Por lo cual la motivación humana impacta directamente en el desempeño y desarrollo de cada individuo.

1.2 Factores que influyen en la rotación de personal

Según la teoría de Chiavenato (2011) la rotación de personal no es una causa sino un efecto, es decir es el resultado de algunos fenómenos internos o externos a la empresa que influyen en la actitud y comportamiento del personal. (p. 45). Es por este motivo que el autor indica que la rotación de personal es una variable dependiente de esos fenómenos.

Entre los fenómenos externos se encuentran:

1. Situación de oferta y demanda de recursos humanos.
2. Acoplamiento económico favorable o desfavorable a la organización.
3. Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Dentro de los fenómenos internos, pueden mencionar los siguientes:

1. Política salarial.
2. Beneficios sociales.

3. Tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
4. Oportunidades de progreso profesional ofrecidas por la organización.
5. Tipos de relaciones humanas determinantes en la organización.
6. Condiciones físicas del ambiente de trabajo.
7. Cultura organizacional de la empresa.
8. Política de reclutamiento y selección de recursos humanos.
9. Criterios y programas de capacitación y entrenamiento.
10. Criterios de evaluación del desempeño.
11. Grado de flexibilidad de las políticas de la organización.

Koontz & Weilhrich (2007) en su trabajo sobre factores humanos y motivación escriben que: “Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Algunas son necesidades primarias, como las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo. Otras necesidades se pueden considerar secundarias, como la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autorrealizarse. Naturalmente, la intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos.” (P. 284)

Teniendo en cuenta la definición anterior sobre motivación se puede decir que los motivos del ser humano para cumplir diferentes necesidades siempre están presentes durante su vida, algunas pueden cambiar o volverse más o menos prioritarias, pero no existen seres humanos que no estén motivados en la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

Por otro lado Wren (2008) citando a Argyris (1923) decía que: Cuatro propiedades básicas de las organizaciones formales mantenían a los individuos inmaduros y mediaban contra la autorrealización: la especialización en el trabajo requería el uso de solo unas pocas habilidades de las personas; la cadena de mando volvía dependientes y pasivas a la personas frente a su líder; el principio de unidad de dirección implicaba que el camino hacia el objetivo era dirigido y controlado por el líder; y finalmente, el principio del ámbito de control fomentaba un control más próximo, que presupone la inmadurez de los subordinados (..). (P. 535-536)

McGregor (1994) indica que hay dos concepciones respecto de la naturaleza humana, donde plantea la teoría de los factores X y Y, teniendo en cuenta que para toda toma de decisiones se tiene en cuenta la naturaleza y conducta humana. Siguiendo sus postulados teóricos se puede afirmar que: El primer grupo (Teoría X) dice que el ser humano ordinario siente una repugnancia intrínseca hacia el trabajo y lo evitará siempre que pueda, la mayoría de las personas tienen que ser obligadas, controladas, dirigidas y el ser humano promedio prefiere que lo dirijan, ya que quiere soslayar responsabilidades.

El segundo grupo (Teoría Y) dice que la aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar, por lo tanto, el control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete, así mismo puede aprender en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades.

Es así como McGregor (1994) afirma que la teoría X es influyente en las estrategias administrativas de las organizaciones y muestra una explicación de ciertas conductas humanas en el campo de las organizaciones. La teoría Y señala que las limitaciones de la colaboración humana con los objetivos de la organización no son limitaciones de la naturaleza humana, sino del ingenio de la gerencia para la motivación del recurso humano.

1.3 Administración Recursos Humanos

Para Dessler y Varela (2013) la administración de recursos humanos se refiere a las prácticas y a las políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones personales de la función gerencial; en específico, se trata de reclutar, capacitar, evaluar, remunerar, y ofrecer un ambiente seguro, con un código de ética y trato justo para los empleados de la organización. (p. 16)

Tales prácticas y políticas incluyen, lo siguiente: realizar los análisis de puestos, planear las necesidades de personal y reclutar a los candidatos para cada puesto, seleccionar a los candidatos, aplicar programas de inducción y capacitación para los nuevos trabajadores, evaluar el desempeño, administrar los sueldos y los salarios, proporcionar incentivos y prestaciones,

comunicar (asesorar, entrevistar, disciplinar), capacitar y desarrollar a los empleados actuales y fomentar el compromiso de los colaboradores.

1.4 Permanencia laboral

Según Flores y Abeu (2008), se entiende por estabilidad laboral el derecho que tiene el trabajador de permanecer en su empleo y de no ser despedido sino cuando sobrevengan circunstancias previamente señaladas en la ley, como la causa justa. Este derecho tiene por finalidades lo siguiente: otorgar el carácter de permanencia a la relación de trabajo, proteger al trabajador contra los despidos arbitrarios, proporcionar al trabajador mejores garantías para defender otros derechos, protegerlo contra la inseguridad de sus ingresos.

La permanencia laboral es un tema de importancia para disminuir la rotación del personal. La misma que permite que las personas estén por más tiempo dentro de las organizaciones. Las personas son parte importante en las empresas, porque son las que permiten mantener el funcionamiento de cada uno de los procesos que llevan a la empresa a generar y cumplir con las metas diarias.

Por lo que identificamos que, si la estabilidad laboral existe dentro de una empresa, respetando los derechos del trabajador, como también manteniendo los factores que definen el interés que cada persona tiene en su trabajo, garantizará la permanencia por mucho tiempo dentro de una organización.

Según Chiavenato (2011) la entrevista de salida es un método que permite verificar y valorar los efectos de la política de recursos humanos de la organización, a más de precisar los motivos que provocan la rotación del personal; la misma se la puede realizar al personal que renunció voluntariamente o por decisión de los directivos de la empresa y de esta manera conocer de manera específica las causas de las desvinculaciones, además de poder sugerir acciones correctivas que permitan enriquecer la dirección de la estructura organizacional, con el objetivo de mantener un personal estable dentro de la empresa.

1.5 Satisfacción laboral

Según Weinert (citado por Caballero,2002), afirma que “la satisfacción laboral despierta mayor interés y son como reacciones, sensaciones y sentimientos de un miembro de la organización frente a su trabajo”. (p.2)

El colaborador se relaciona con un sentimiento hacia la empresa, por lo que se refiere a que, influye mucho las relaciones interpersonales, en el tema de motivación, generada por los beneficios, por las compensaciones, y otros aspectos que generen la satisfacción laboral.

Ahora bien, ¿Por qué las personas no duran por un tiempo más dentro de la organización? La respuesta podría ser, que la empresa no cumpla con los puntos anteriormente mencionados, o que las personas no cumplan con el perfil del puesto que las empresas buscan. Por lo cual se define qué, la permanencia también depende de las personas que quieren formar parte de la organización. Esto se refiere a que los candidatos que entren a una empresa deben de dar lo mejor para poder formar parte de la organización por más tiempo; de lo contrario por alguna justificación serán destituidos de sus puestos de trabajo.

Para Gibson, Ivancevich & Donnelly (2001), la satisfacción laboral es “una actitud que los individuos tienen sobre su trabajo” (p 121.). En esta definición, los autores consideran que la satisfacción laboral es un concepto más amplio que un sentimiento y/o una emoción, puesto que lo consideran como una actitud, que por lo tanto tienen un componente cognitivo, uno afectivo y otro conductual, frente al trabajo.

Fernández-Ríos (1999) “considera que la satisfacción, es una actitud general hacia el trabajo compuesto por la apreciación que los trabajadores tienen sobre las condiciones en las cuales se realiza el trabajo” pág. 321 En tal sentido, Fernández-Ríos señala siete factores: retribución económica, condiciones físicas del entorno de trabajo, seguridad y estabilidad que ofrece la empresa, relaciones con los compañeros de trabajo, apoyo y respeto a los superiores, reconocimiento por parte de los demás y posibilidad de desarrollo personal y profesional en el trabajo.

Metodología

Ruta metodológica

La investigación que se realizará estará enmarcada en un enfoque cualitativo, ya que nuestro principal objetivo busca describir los factores que se relacionan con la permanencia laboral de un grupo de personas, buscamos comprender un fenómeno social con la identificación de interés relacionados en un ambiente organizacional.

Por ello, retomamos la definición de Punch (citado en la Encyclopedia of Educational Psychology, 2008) El enfoque cualitativo se selecciona cuando el propósito es examinar la forma en que los individuos perciben y experimentan los fenómenos que los rodean, profundizando en sus puntos de vista, interpretaciones y significados

Método

Según Anderson (2013), existen diversos métodos de recolección de datos, tales como las entrevistas, grupos focales, observaciones, dibujos, pruebas psicométricas, fotografías, etc. (Anderson, V. 2013 a. p. 157). El método de recolección de datos que se utilizará en este proyecto es entrevista semiestructurada, observación directa y análisis de encuestas de salida, con estas entrevistas se analizarán las encuestas de salida aplicadas a los ex colaboradores de la compañía, con el objetivo de conocer las percepciones y opiniones con respecto a los motivos de renuncia.

Diseño

El diseño se describe como: el abordaje general que habremos de utilizar en el proceso de investigación va surgiendo desde el planteamiento del problema hasta el trabajo de campo. Hernández (2014, p 503). Para este proyecto trabajaremos desde un diseño de investigación fenomenológico ya que busca explorar y describir las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno que se vivencia en la realidad de su cotidianidad.

Con este diseño buscamos obtener respuestas más acertadas a la pregunta problema del proyecto de investigación, teniendo en cuenta que deben ser basadas en las experiencias vividas de cada uno de los ex colaboradores de la compañía Permoda Ltda.

Muestra

Se tomará una muestra de 44 personas (hombre- Mujeres) que están entre las edades de 20-28 años que hayan laborado en la compañía durante el primer semestre de 2021, tomamos esta muestra por la diversidad en la población, ya que se evidencia que los retiros de la compañía están siendo discriminados frente a un solo género, o frente a las condiciones sociales de esta población, por esta razón la muestra seleccionada cumple con una serie de características en género, edad, escolaridad y estrato social.

Las personas que hacen parte de la muestra de la población seleccionada para desarrollar los instrumentos de la investigación son 18 mujeres (5 de 20 años- 3 de 21 años - 1 de 22 años - 1 de 23 años - 2 de 24 años - 3 de 25 años -1 de 26 años -1 de 27 años y 1 de 28 años); 26 hombres (3 de 20 años- 4 de 21 años - 3 de 22 años - 5 de 23 años - 4 de 24 años - 2 de 25 años -2 de 26 años -1 de 27 años y 2 de 28 años) nivel escolar Bachiller culminado- sin estudios técnicos - esta población hace parte del estrato 2 y 3, viven en arriendo o en casa familiar- residen en zona rural de Funza, Madrid y Mosquera- entre los que se encuentran personas con y sin hijos.

Instrumentos

Los instrumentos o técnicas que se utilizaran para llevar a cabo esta investigación son los siguientes:

- Entrevista semiestructurada
- Observación directa
- Análisis de la encuesta de salida.

Las personas que van a hacer parte de este proceso de evaluación firmaran una autorización para el tratamiento de datos personas previa al proceso

Se sugiere describir las experiencias junto con los participantes y utilizar al menos dos instrumentos (por ejemplo, entrevistas y solicitarles un texto escrito sobre tales experiencias, historias, reflexiones o vivencias). Al final, nuestra investigación fenomenológica presenta una descripción de las experiencias comunes y diferentes de los individuos estudiados. Al leer el reporte, los usuarios deben tener la sensación de que “entienden mejor lo que significa...” (experiencias respecto a un fenómeno) Hernández (2014, p 494)

Por esta razón realizaremos entrevista en total a 4 personas (dentro del rango de edad 20-28 años) y a las otras 4 se invitarán a un grupo focal donde se realizará un conversatorio de las experiencias vividas durante el tiempo que estuvo vigente el contrato en la compañía, de esta conversión se realizará un análisis y se categorizaran, por los factores que llevaron a tomar la decisión del retiro y la no satisfacción laboral para darle continuidad del contrato

Entrevista: Se define como una reunión para conversar e intercambiar información Hernández (2014, p 403), teniendo en cuenta esta definición estableceremos con cada persona una relación en la que su historia sea la protagonista para así lograr recolectar la información acerca de sus historias en la empresa. Esta entrevista semi estructurada nos brindará elementos de análisis en la recolección de percepciones y experiencias y motivos que llevaron a la toma de la decisión de no permanecer más en la compañía

Guía de entrevista

Fecha:

Hora:

Lugar (ciudad):

Nombre

Edad

Cargo

Preguntas

1. ¿Cuál fue su percepción inicial de la compañía?
2. ¿Cómo se sintió trabajando en esta empresa? (Capacitación, salario, crecimiento personal, bienestar, seguridad en el trabajo, etc.)
3. ¿Cómo describiría la relación con sus compañeros y jefes dentro de la bodega?
4. ¿El puesto que desempeñó lo hacía sentir motivado? ¿Qué aspectos los motivaban? ¿Por qué se sentía desmotivado?
5. ¿Qué fue lo que más le gustó y lo que menos le gustó de la labor que desempeñó?
6. ¿Qué lo motivó a tomar la decisión de retirarse de la empresa?
7. Que emoción o sentimiento se lleva del proceso en la compañía
8. Si estuviera en frente a los dueños de esta empresa, ¿qué les diría? ¿Qué no funciona bien?

9. Si tuviera la oportunidad de ingresar nuevamente a la compañía, le gustaría que implementara o cambiara la empresa.

Análisis de resultados y discusión

Para analizar los resultados de esta investigación se muestran los resultados arrojados por las entrevistas aplicadas a los colaboradores retirados de la empresa y el análisis de estos.

De acuerdo al resultado de las entrevistas se obtuvo como factores influyentes en la rotación de personal los siguientes: mejor oferta salarial con un resultado del 27,3%, el tipo de contrato, traslado y distancia entre bodegas 34,1%, liderazgo y manejo de equipos de los jefes y supervisores de la bodega 29,5% y oportunidad de formación a los empleados 20,5% , estos puntos mencionados anteriormente fueron los ítems más nombrados en las entrevistas como aspectos negativos de la compañía por lo tanto son aquellos que están influyendo en la rotación del personal.

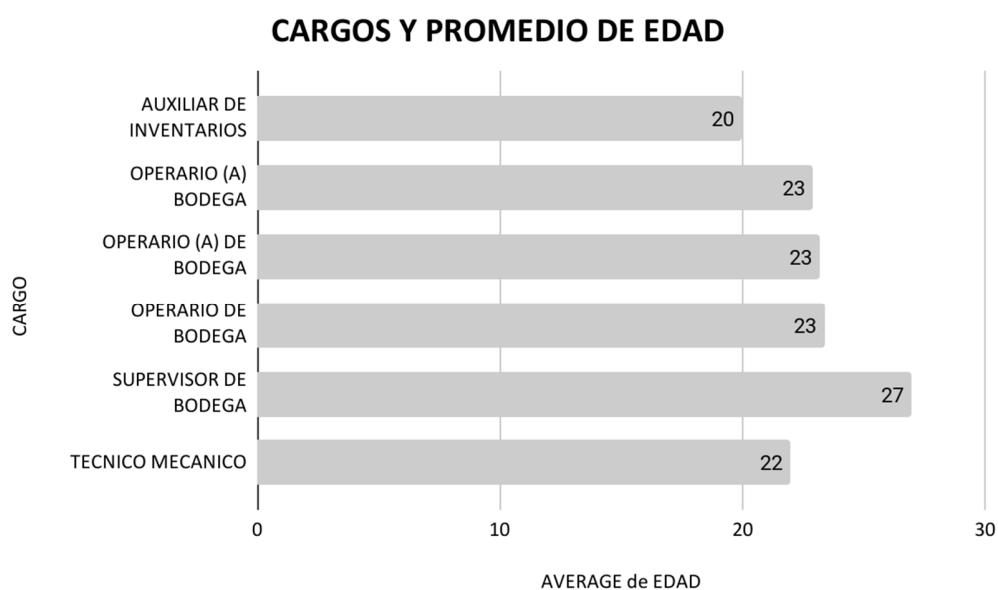


Figura No. 1 Cargos y promedio de edad

Se realizaron 44 entrevistas a los roles Operativos y Tácticos que se retiraron durante el primer semestre del año 2021 en el cual pudimos identificar que la edad promedio de los colaboradores es de 23 años para los roles operativos y para los cargos tácticos es de 27 años.

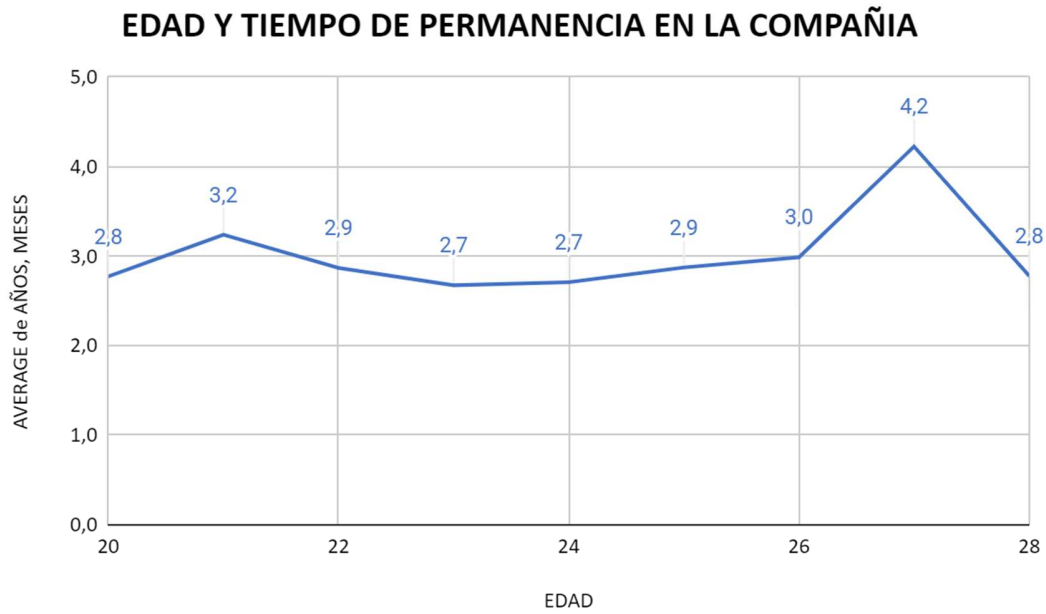


Figura No. 2 Edad y Promedio de permanencia en la compañía

De acuerdo con la información registrada podemos observar que los colaboradores con una edad de 27 años tienen mayor permanencia en la compañía con un promedio de 4 años 2 meses, mientras que los colaboradores entre los 23 y 24 años tienen una permanencia de 2 años y 7 meses en promedio.

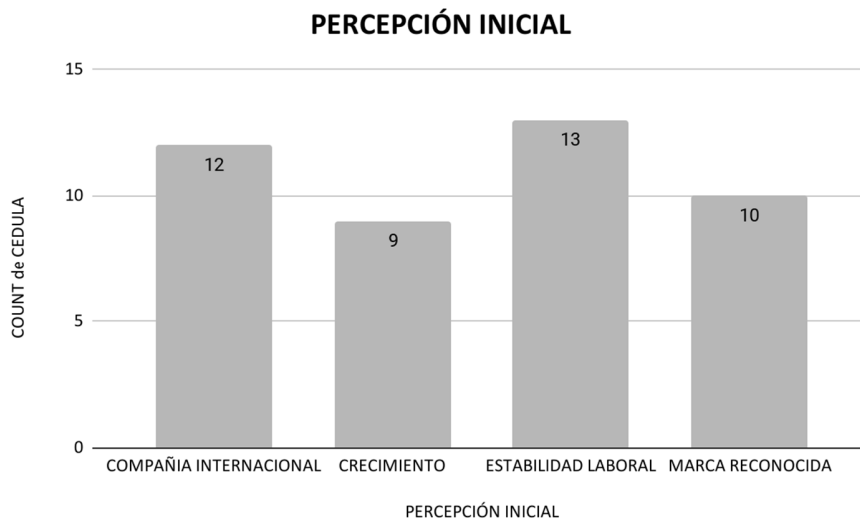


Figura No. 3 Percepción inicial de la compañía

La percepción inicial que tienen las personas de la compañía Permoda Ltda. es que la empresa les puede ofrecer una estabilidad laboral teniendo en cuenta que es una compañía internacional con una marca reconocida, esto a su vez les da una visualización de crecimiento.



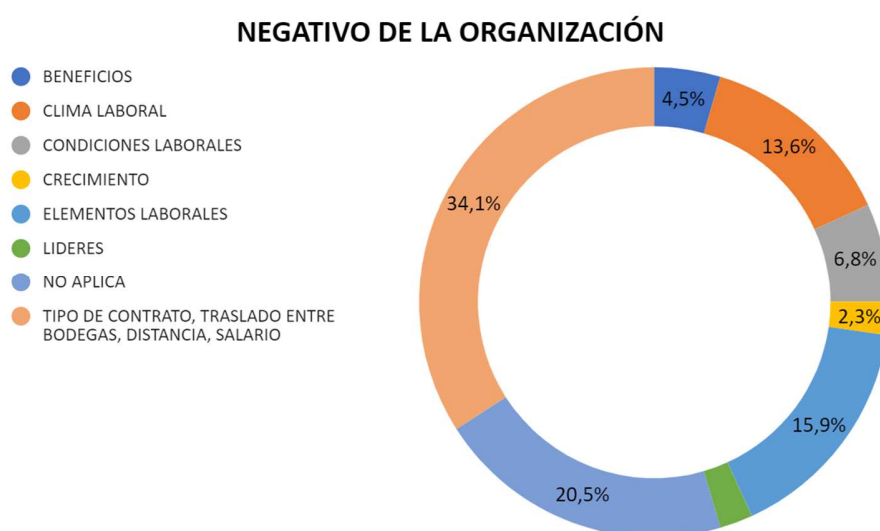
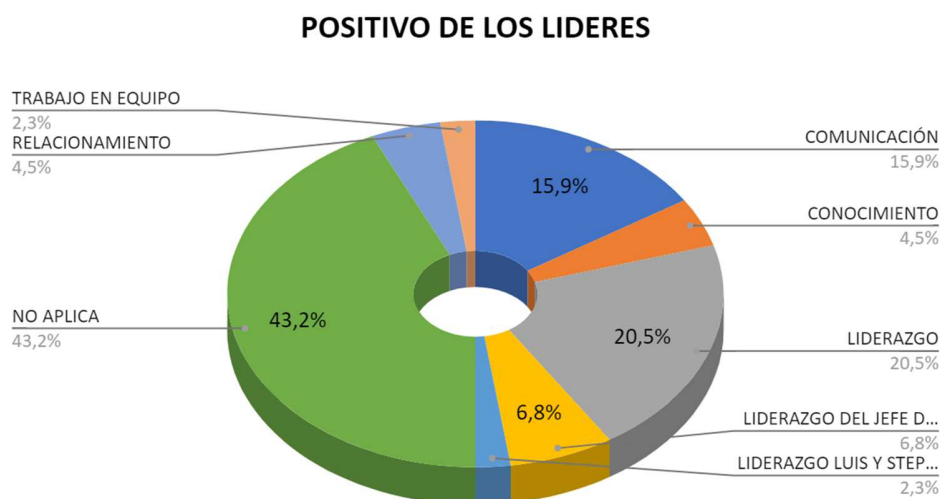


Figura No. 4 Aspectos positivos y negativos de la compañía

Los colaboradores referencian como parte positiva de la compañía la estabilidad laboral que les ofrece, sin embargo, el tipo de contrato, salario, liderazgo y traslados a otras bodegas de la compañía es un aspecto por mejorar. En la investigación realizada por Cevallos Terneus y Valle Peñaloza (2015) se ha detectado que algunas de las razones por las cuales el personal permanece en la empresa, es por salarios competitivos y beneficios adicionales que son atractivos en el mercado laboral; así como también, el hecho de gozar de prestigio a nivel local.



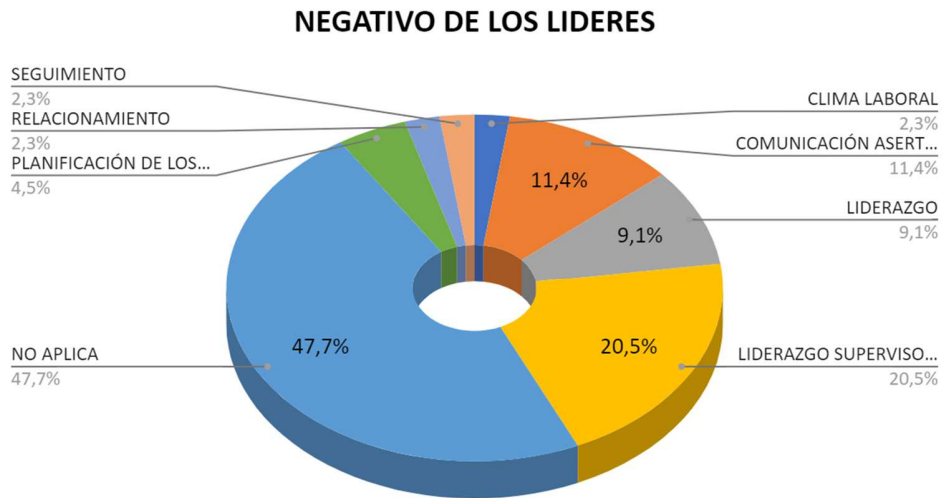
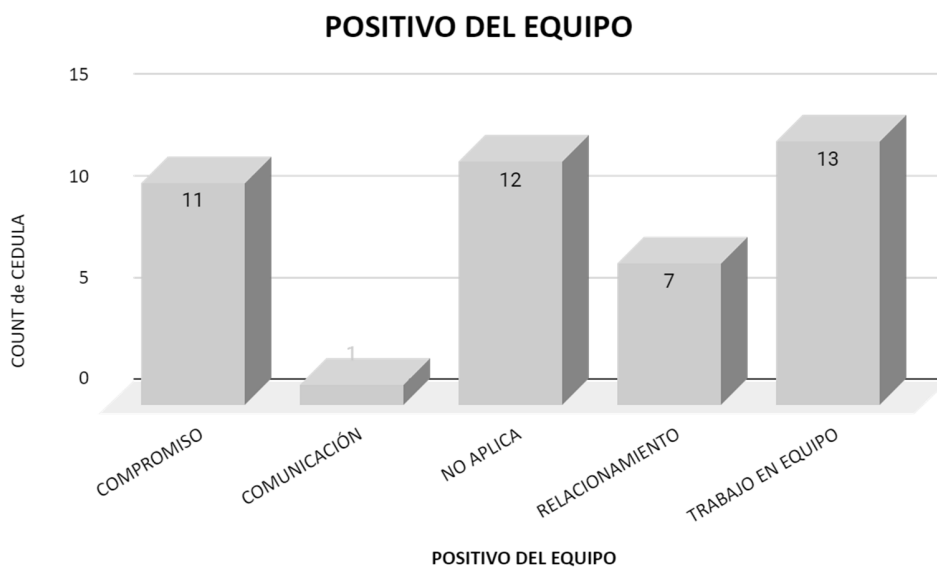


Figura No. 5 Aspectos positivos y negativos de la relación con los líderes

De acuerdo con las gráficas podemos observar que el 43% de los colaboradores no indican un aspecto positivo de sus líderes, el 29,6% categorizan positivamente el liderazgo del jefe de la bodega y de algunos supervisores. En cuanto a la segunda gráfica el 47,7% no indican un aspecto negativo de los líderes y el 20,5% evalúan de manera negativa el liderazgo de los supervisores.



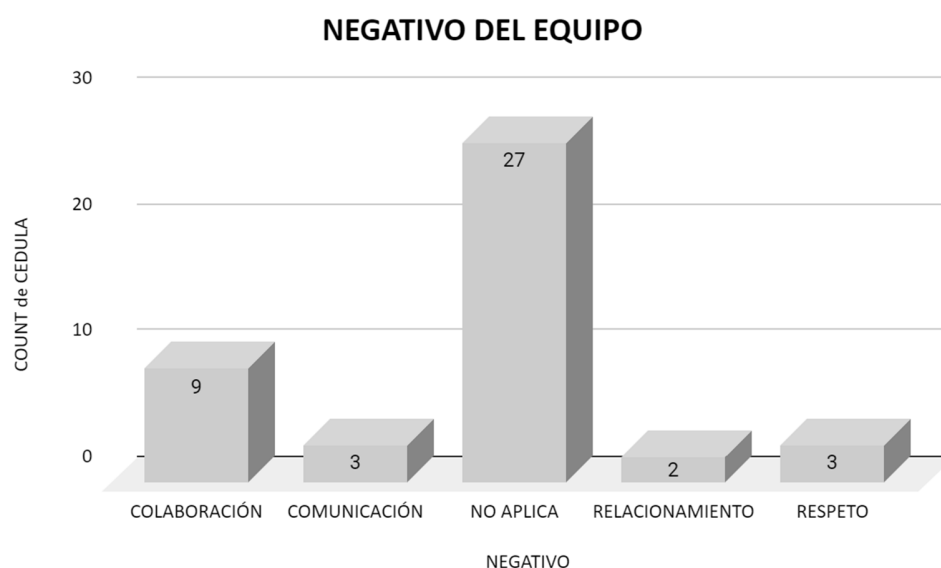


Figura No. 6 Aspectos positivos y negativos del equipo de trabajo

De acuerdo con las respuestas generadas por los colaboradores podemos identificar que las relaciones interpersonales con sus compañeros de trabajo se desarrollan bajo las premisas de trabajo en equipo, relacionamiento y compromiso, sin embargo, los aspectos a mejorar son la colaboración en la formación de procesos y la comunicación.

De acuerdo con la investigación realizada por Veloz Enríquez (2018) se pudo determinar que un adecuado ambiente de trabajo beneficia al cumplimiento de las metas, minimiza los problemas y aumenta la productividad de los colaboradores, esto a su misma vez genera satisfacción y motivación en estos empleados.

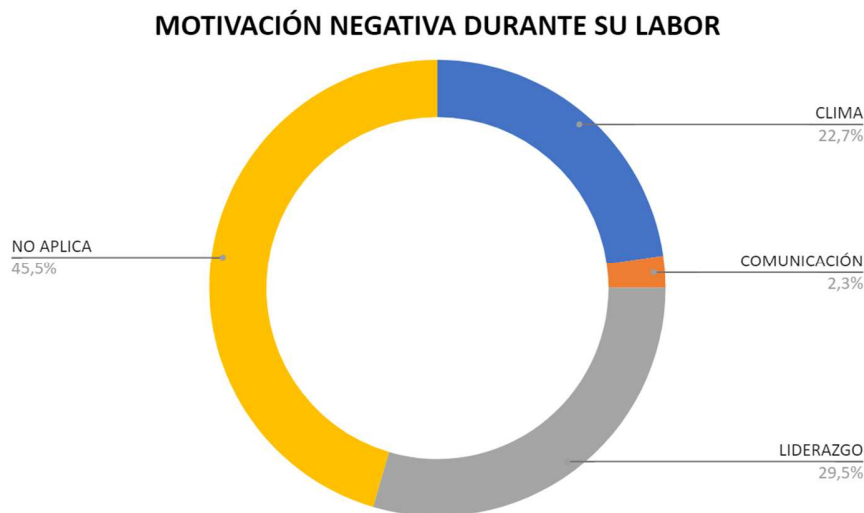
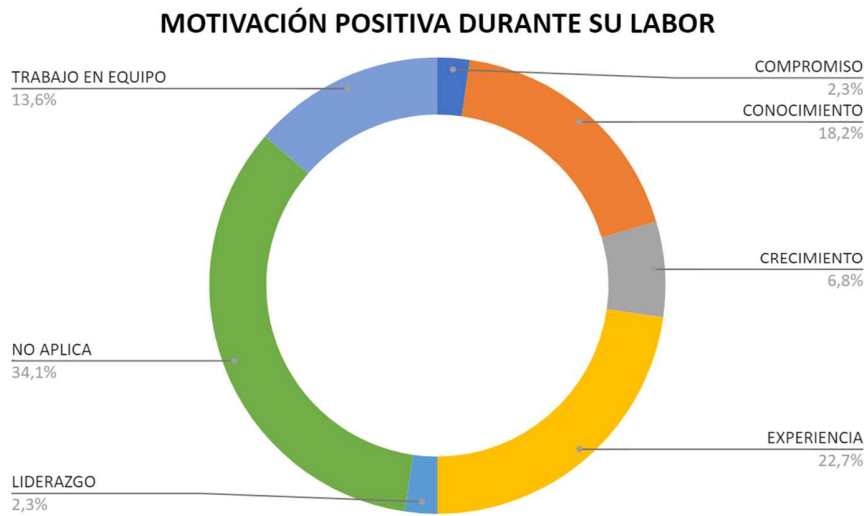


Figura No. 7 Motivación positiva y negativa durante su labor

Los colaboradores indican que durante sus labores en la compañía se motivan por la experiencia y compromiso que adquieren con esta, sin embargo, como aspecto negativo de la motivación califican el liderazgo (29,5%) y el clima laboral (22,7%).

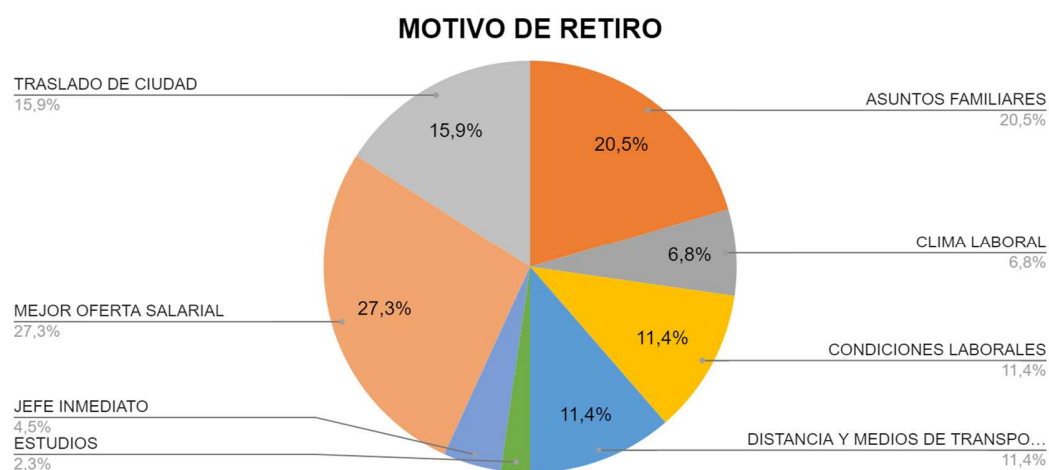


Figura No. 8 Motivo de retiro

De acuerdo con el gráfico podemos identificar que el motivo de retiro con mayor porcentaje es el de “mejor oferta salarial (27,3%)”, seguido de “asuntos familiares (20,5%)” y “traslado de ciudad (15,9)”, también se puede evidenciar que los conceptos de “condiciones laborales y distancia y medios de transporte” son otros motivos constantes para el retiro de los colaboradores.

Cabrera et. al (2011) encontraron que las causas de rotación de personal son: ofertas de trabajo con un 29,41%, salario con un 29,41%, cantidad de contratos de la compañía con un 23,53% y supervisión con un 17,64%.

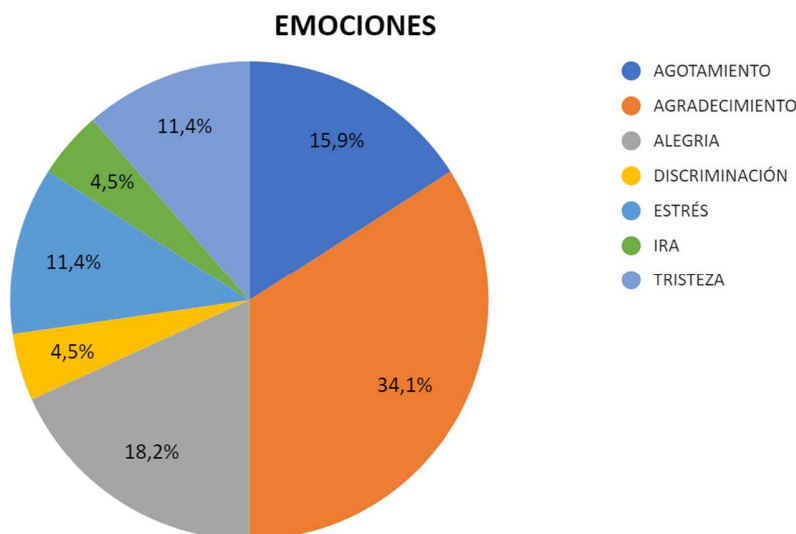


Figura No. 9 Qué emoción o sentimiento se lleva del proceso en la compañía

El 34,1% de los colaboradores entrevistados indican que se llevan un sentimiento de agradecimiento, el 18,2% de alegría y el 38,7% indican que se llevan un sentimiento de agotamiento, estrés y tristeza.

1. Si estuviera en frente a los dueños de esta empresa, ¿qué les diría? ¿Qué no funciona bien?

De acuerdo con las entrevistas de retiro realizadas a los colaboradores pudimos identificar que las respuestas más frecuentes a este cuestionamiento son:

- a. El traslado a la nueva sede en Funza genera mayor tiempo de desplazamiento y dificultad en el transporte
- b. Generar una mejor planeación y programación de los procesos para evitar el exceso de jornadas laborales
- c. El trato que reciben de algunos líderes no es el mejor lo cual genera un clima laboral negativo, es importante formar a los líderes que tienen un crecimiento interno.
- d. Mejorar las condiciones laborales como tipo de contrato, salarios y rutas de traslado a las sedes fuera de Bogotá.
- e. Crecimiento profesional- estudiando para mejorar calidad de vida.



Figura No. 10 Que le gustaría que se mejorara en la empresa

Los aspectos más frecuentes que relacionaban los colaboradores de lo que les gustaría que la compañía implementará o cambiará, si tuvieran otra oportunidad de ingresar, son las condiciones laborales, el liderazgo de los roles tácticos y el clima organizacional.

Conclusiones

Después de conocer las categorías que fueron más comentadas en las entrevistas (salario, tipos de contrato, liderazgo, distancia y traslado entre bodegas y oportunidades de carrera y/o formación), se puede afirmar que son esas las causas que mayor impacto tiene en la rotación de personal. Teniendo en cuenta el nivel de jerarquías de necesidades de Maslow (1943), podemos decir que el salario hace parte de las necesidades fisiológicas, el tipo de contrato hace parte de la escala de seguridad, mientras que la oportunidad de carrera hace parte de las necesidades de autorrealización y el liderazgo se encuentra relacionado en el nivel de necesidades sociales; esto mismo se ve relacionado con el porcentaje de aceptación por parte de los empleados, ya que la necesidad principal del ser humano es cubrir las necesidades básicas (fisiológicas) las cuales se satisfacen con la capacidad económica, mientras que las otras aunque existen no tienen tanta participación.

Por otro lado, Herzberg (1968) propone la teoría de los dos factores en la cual podemos clasificar las causas de rotación, donde el salario, tipo de contrato y la distancia y traslado entre bodegas hace parte de los factores higiénicos, mientras que la oportunidad de carrera y el liderazgo hace parte de los factores motivacionales; por lo que podemos decir que no es necesario tener un orden cronológico para satisfacer las necesidades, todas pueden al mismo tiempo impactar en la satisfacción del individuo lo que lleva a que se puede tener varios motivos que influyen en la rotación de personal dentro de la organización.

El método de investigación implementado ayudó a que se cumpliera con el objetivo general de dicha investigación, determinando los factores que influyen en la permanencia laboral de los colaboradores entre las edades de 20 a 28 años, de acuerdo a los resultados encontrados y analizados la compañía pueden empezar a desarrollar e implementar estrategias dirigidas a la reducción de la rotación del personal, reteniendo a sus empleados más competitivos y a su vez disminuyendo los gastos en los procesos de atracción y selección.

Se puede evidenciar que las personas en este rango de edad, aunque tiene algunos metas de proyección éstas no están directamente relacionadas con el tipo de trabajo que desarrollan,

aunque visualizan la empresa como un sitio estable (donde pueden permanecer largos periodos) no tiene claro que desean alcanzar para su futuro inmediato y a largo plazo.

Se evidencia en los resultados que el crecimiento de líderes innatos en la operación ha generado rotación ya que estos no cuentan con las habilidades y competencias necesarias para liderar los sub procesos y llevar a los equipos a generar la coerción necesaria para cumplir con objetivos trazados por el proceso logístico.

Se concluye que los horarios en turnos de noche hacen que las personas presenten también agotamiento y deserción del proceso.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa generar planes de divulgación encaminados a dar a conocer a los colaboradores las rutas o planes de carrera definidos en la empresa los cuales les permita visualizar su labor como un proyecto vida de esta manera disminuir las rotaciones o permanencias cortas en la compañía.

Otra recomendación a la empresa es validar el costo de inversión en la colocación de rutas que permitan movilizar tanto a las personas que residen en Bogotá como las que están ubicadas en otras poblaciones no tan cercanas como son Madrid y Facatativá. También se recomienda evaluar la posibilidad de incentivar y crear grupos de formación con el SENA orientados a aumentar el personal técnico en el área logística, generando nuevas oportunidades a la población que reside en estos municipios, ya que Funza sigue siendo un sector agrónomo donde la floricultura sigue siendo el primer nicho laboral y las exigencias de perfil allí son muy distintas a las solicitadas en el área logística.

También es importante realizar una valoración de salarios de acuerdo con el perfil de cargo y al mercado laboral que identifica esta población, generando un salario justo y competitivo con las compañías del mismo sector, esto permitirá que la población tenga una mejor percepción de las condiciones salariales, adicional podría implementar programas de calidad de vida orientado en los salarios emocionales y horarios flexibles en algunas áreas del proceso.

Teniendo en cuenta que los líderes del área de Logística han tenido un proceso de crecimiento interno, se recomienda a Permoda generar programas de semillero orientados a evaluar y formar a los colaboradores en las competencias de liderazgo antes de tener que asumir los roles de líderes en la compañía, de igual manera es importante generar continuas formaciones de liderazgo alineados con la estrategia corporativa y el desarrollo de los objetivos empresariales, que les permitan a los supervisores, coordinadores y jefes tener mejores habilidades para la administración y desarrollo del personal.

Para mantener un control en la rotación del personal se recomienda incorporar el proceso de las entrevistas de retiro, que le permita conocer y realizar un monitoreo permanente de las causas exactas que motivan la salida del personal, con el objetivo de tener un mejoramiento continuo en los diferentes procesos, considerando que la rotación puede variar por temporalidades y diversos factores.

Existen recomendaciones que en su momento no influyen en los presupuestos del área de gestión humana, sin embargo, en el proceso de implementación estos deben impactar directamente en este, para garantizar el desarrollo de cada colaborador y generar poco a poco o paso a paso los objetivos trazados frente a indicadores de retención, rotación y los indicadores de formación y desarrollo.

Referencias

- Anderson, V. (2013). *Research methods in human resource management*. Chartered Institute of Personnel and Development. Chicago.
- Buendía Mora, LE (2017). Satisfacción laboral y su relación con la rotación del personal del departamento de ventas en una empresa comercial de Quito. Quito: Universidad de las Américas, 2017. Tomado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8202>
- Caballero. K (2002). Satisfacción laboral. revista de currículum y formación del profesorado, 6 (1-2), Granada
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo
- Castillo Smith, EJ y Sabando Unda, JM (2018). Estudio de la Incidencia que tiene la rotación de personal en la productividad de la Compañía Exportadora del Sur en el periodo 2014 al 2017. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. Tomado de <http://repositorio.ucsg.edu.ec/handle/3317/10174>
- Castillo Mora, AL, Estrada Retiz, BS y López Bello, CC (2019). Salario emocional un estudio comparativo entre Colombia y Chile revisión teórica. Recuperado de <https://repositorio.uniagustiniana.edu.co/handle/123456789/749>
- Chiavenato Idalberto 2011 *Administración de Recursos Humanos el capital humano* Mc Graw Hill. Novena edición. México
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos* (Octava edición ed.). México: Mc Graw Hill. Obtenido de *El capital humano de las organizaciones*: <http://www.upg.mx/>
- Contreras, I. M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. IX Congreso Internacional de Costos, 1-14.

- Del Prado, L. (2012). Liderazgo y gestión de personal. Argentina: Fundación OSDE. Obtenido de <http://www.fundacionosde.com.ar/>
- Dessler, G. y Varela, R., (2011). Administración de Recursos Humanos. (6ª. ed.). México: Prentice-Hall.
- Fernández-Ríos, M. (1999). Aspectos positivos y negativos del conflicto.
- Flores y Abeu. (2008). factores de rotación del personal. International Journal of Good Conscience., 68. México.
- Garzón R. (2017) Relaciones interpersonales y su influencia en la rotación de personal del departamento de Supply Chain. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/8166>
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J.H. (2001). Las organizaciones: comportamiento, estructura, procesos. Santiago, Chile: McGraw Hill Interamericana.
- Hernández, R, (2014) Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill. Sexta edición. México
- Herzberg (1968) "One More Time: How do you Motivate Employees.
- Koontz, H., & Weilrich, H. (2007). Elemento de administración: enfoque internacional. Factores humanos y motivación. (págs. 282-302). México: McGraw- Hill Interamericana, séptima edición.
- La Rotación del, RIYSUIEN (s / f). *ESCUELA DE PSICOLOGÍA*. Edu.ec. Recuperado el 19 de septiembre de 2021, de <http://dspace.udla.edu.ec/bitstream/33000/8166/1/UDLA-EC-TPO-2017-25.pdf>
- McGregor, D. (1994). La teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control y la teoría Y: la integración de los objetivos individuales con los de la organización. En D. McGregor, El lado humano de las organizaciones. (págs. 35-56). Bogotá: Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.

- Maslow, A. (1943). Una teoría de la motivación humana. En A. Maslow, Una teoría de la motivación humana. Motivación y personalidad (págs. 85-111). Barcelona: Psychological Review Sagitario.
- Pillajo Díaz, G. P. (2016). Factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito. Quito: Universidad de las Américas, 2016. Recuperado de <http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/5518>
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México: PrenticeHall Hispanoamericana S.A.
- Robbins, S. (2011). Comportamiento organizacional. En S. Robbins, Comportamiento organizacional (págs. 24-25). México: Ed. Prentice. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/>
- Rueda, C. A. J., & Gallego, F. L. (2017). Generación Y: estrategias de retención de talento en el sector financiero en la ciudad de Medellín. *Revista Gestión y Región*, 23, 103–118. Tomado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7332714>
- Uniagustiniana. (2021) Metodología de la investigación http://eduvirtual2.uniagustiniana.edu.co/pluginfile.php/30034/mod_resource/content/0/Enfoques%20y%20metodos%20espe.pdf
- Valle Peñaloza, M. G. (2015). Bienestar psicológico y su influencia en la rotación de personal en una empresa financiera en la ciudad de Ambato. Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Recuperado de <https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/1274>
- Veloz Enríquez, V. E. (2018). Sistematización de la experiencia para disminuir el índice de rotación mensual del personal de cargos operativos para La Empresa Mi Vajilla. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/15160>

Wren, D. (2008). Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. En D. Wren, Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. (págs. 522-566). Barcelona: Belloch.