

**Factores de rotación voluntaria de operadores en la empresa Coodetrans
Palmira en el período enero - diciembre del 2018**

Diego Mauricio Peña Baena

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas
Marzo de 2019

**Factores de rotación voluntaria de operadores en la empresa Coodetrans
Palmira en el período enero - diciembre del 2018**

Diego Mauricio Peña Baena

Trabajo de Grado para optar por el título de Administrador de Empresas

Director:
Ps. Esp. Víctor Hugo Leal Londoño

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Programa de Administración de Empresas
marzo de 2019

Nota de Aceptación

iii

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Palmira, marzo de 2019

A Dios y a mis abuelos, que desde el cielo guían mi camino, pilares principales en mi vida.

A mi madre por enseñarme a encontrar el lado dulce y no amargo de la vida y a mi padre por sostener la vara firme y alta.

A mi compañera inseparable; mi esposa, cuyo constante apoyo ha sido concluyente.

A mis hijos, quienes han sido mi mayor motivación en los últimos años. A los que, sin pedirlo prestado, tomé parte del tiempo que estaba dedicado a ellos, en la búsqueda de lograr un sueño más en mi vida.

A la victoria en la lucha, de mi hermana Ana Milena que admiro como a nadie. Gracias por ser la fuerte, la grande, la mayor en todos los aspectos. Gracias por enseñarnos a todos que la actitud y el positivismo están en el corazón y no en las circunstancias.

A mis hermanas Diana y Silvana por creer siempre en mí, por estar allí en cada momento crucial de mi vida para mí.

A Dios Todopoderoso, porque a Él encomendé esta obra y mis pensamientos fueron reafirmados.

A los maestros de la Universidad del Valle sede Palmira, que me dieron bases teóricas en las diferentes materias cursadas.

A mi director de tesis, Dr. Víctor Hugo Leal Londoño, por comprometerse conmigo y con esta investigación, por su tiempo dedicado y la paciencia que me tuvo.

A la Familia Coodetrans por acogerme y compartir conmigo esta etapa, además por haberme permitido realizar esta investigación; gracias por enriquecerla, me dejan grandes experiencias.

Al muy valeroso equipo de trabajo que ha enriquecido mi vida.

A todas las personas que en una u otra forma fueron parte del proceso. Dedico este trabajo, con inmenso amor y cariño, a todos ellos.

CAPÍTULO 0. INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO 1. ESTUDIOS PRELIMINARES	12
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	12
1.1.1 Antecedentes	12
1.2 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.4 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	17
1.5 JUSTIFICACIÓN	18
1.5.1 Justificación general.....	18
1.5.2 Justificación Teórica.....	18
1.5.3 Justificación Metodológica.....	19
1.5.4 Justificación Práctica	19
1.5.5 Justificación Institucional.....	20
1.6 OBJETIVOS	21
1.6.1 Objetivo General.....	21
1.6.2 Objetivos Específicos.....	21
1.7 ESTADO DEL ARTE	22
1.8. MARCO REFERENCIAL.....	24
1.8.1 Marco Teórico	25
1.8.2 Marco Contextual	41
1.8.3 Marco Conceptual	44
1.8.4 Marco Legal.....	46
CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA.....	48
2.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	48
2.2 DISEÑO DE ESTUDIO	48
2.3 FUENTES DE INFORMACIÓN	48
2.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	49
2.5 POBLACIÓN	49
2.6 MUESTRA.....	49
2.7 DESCRIPCIÓN DEL INSTRUMENTO CUANTITATIVO	49
CAPÍTULO 3. DETERMINACIÓN DE LOS NIVELES DE ROTACIÓN VOLUNTARIA DE OPERADORES	51
3.1 REGISTROS DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COOPERATIVA COODETRANS PALMIRA.....	51
CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE INCREMENTO PROGRESIVO DE ROTACIÓN VOLUNTARIA.....	55
4.1 DISCUSIÓN ENTREVISTA REALIZADA	55
4.2.1 Preguntas tipo cerrado	56

4.2.2 Preguntas de tipo abierto.....	84vii
CAPÍTULO 5. DISEÑO Y PROPUESTA DE PLAN DE ACCIÓN.....	88
5.1 CONTRASTACIÓN DE MODELOS VS ROTACIÓN VOLUNTARIA DE OPERADORES DE COODETRANS PALMIRA.....	88
5.2 PROPUESTA DEL PLAN DE ACCIÓN	93
CAPÍTULO 6. CONCLUSIONES	1
CAPÍTULO 7. RECOMENDACIONES	3
REFERENCIAS.....	5
ANEXOS.....	8

Listado de Figuras

	Pág.
Figura 1. Principales causas de rotación de personal.....	27
Figura 2. Intenciones de movimiento.....	35
Figura 3. Modelo de desempeño laboral.....	36
Figura 4. Modelo de proceso de abandono	37
Figura 5. Modelo de los tres factores.....	38
Figura 6. Modelo de Winteron.....	39
Figura 7. Modelo de March & Simon.....	40
Figura 8. Modelo simplificado de Mobley	41
Figura 9. Mapa de Procesos Coodetrans Palmira	44
Figura 10. Comportamiento estadístico de la rotación de personal	52
Figura 11. Nivel de seducción y claridad de la convocatoria	57
Figura 12. Nivel de interés por la empresa	58
Figura 13. Nivel de orgullo por logros alcanzados	59
Figura 14. Nivel de compromiso propio y con la empresa.	60
Figura 15. Nivel de confianza en el proceso	61
Figura 16. Nivel de información recibida	62
Figura 17. Nivel de inducción para el desempeño	63
Figura 18. Nivel de identidad con la empresa.....	64
Figura 19. Ponderación del cargo en función de la empresa	65
Figura 20. Nivel de aceptación frente a la evaluación de desempeño	66
Figura 21. Nivel de satisfacción frente a las estrategias de motivación	67
Figura 22. Nivel de pertenencia con la organización.....	68
Figura 23. Nivel de percepción la calidad del ambiente laboral	69
Figura 24. Nivel de participación.....	70
Figura 25. Nivel de protección ofrecido por la organización	71
Figura 26. Nivel de conocimiento del cargo	72
Figura 27. Nivel de satisfacción frente a la remuneración.....	73
Figura 28. Nivel de pertenencia y permanencia.....	74

Figura 29. Nivel de comunicación asertiva en la organización	75viii
Figura 30. Nivel de bienestar percibido en la empresa	76
Figura 31. Nivel de reconocimiento percibido por los operadores	77
Figura 32. Nivel de inclusión en la toma de decisiones.....	78
Figura 33. Nivel de respeto percibido por los operadores	79
Figura 34. Nivel de capacitaciones recibidas.....	80
Figura 35. Nivel de dinamismo en los procesos	81
Figura 36. Nivel de satisfacción frente a la consecución de logros	82
Figura 37. Nivel de meritocracia ofrecido	83
Figura 38. Razones por las que un operador renunciaría a su cargo.....	84
Figura 39. Razones por las cuales un operador cree que sus compañeros renunciaron a su cargo	85
Figura 40. Sugerencias que dan los operadores para disminuir la rotación de personal	86

Listado de Cuadros

	Pág.
Cuadro 1. Costos asociados a la rotación de personal	34
Cuadro 2. Consecuencias en costos de la alta rotación de personal	34
Cuadro 3. Normatividad asociada al tema objeto de estudio.....	46
Cuadro 4. IRP mensual Coodetrans Palmira.....	51
Cuadro 5. Modelo teórico de rotación de personal vs caracterización del operador de Coodetrans Palmira	88

Listado de Ecuaciones

	Pág.
Ecuación 1. Índice de rotación de personal	31

Listado de Anexos

Anexo 1. Cuestionario	8
Anexo 2. Formato Entrevista	8
Anexo 3. Entrevista de Satisfacción laboral	10
Anexo 4. Formato para calcular la muestra para poblaciones finitas	11

Capítulo 0. Introducción

En el ámbito organizacional moderno, la interacción empresa-capital humano ha sufrido serios cambios; factores como la globalización, la internacionalización de la economía, los avances en las comunicaciones y la tecnología, entre otros, han dictaminado nuevos derroteros para las empresas tanto en su contexto externo como interno. De hecho, en lo que concierne este último, y más estrictamente a la gestión del talento humano, las personas han dejado de considerarse un recurso para constituirse en un fin, convirtiéndose de hecho, en una de las principales ventajas competitivas de las organizaciones.

En este propósito Díaz Villamizar y Pardo Enciso (2014) sostienen:

“El papel del talento humano para el logro de resultados de éxito en todo proceso de transformación organizacional se centra en aspectos de actitud, desempeño y competencia entre los cuales se encuentra la falta de visión de sus directivos, no generar equipos de trabajo efectivo o un clima de esfuerzo común frente a las estrategias y beneficio frente a los resultados, no establecer la importancia del proceso y el sentido de la urgencia sobre su implementación, no establecer los cambios en la cultura organizacional y no planear técnicas para contrarrestar la resistencia al cambio” (p. 3).

En atención a esto, el capital humano deberá tener la mejor de las consideraciones por parte de los directivos de las organizaciones para evitar problemáticas como la deserción laboral, insatisfacción laboral, desmotivación laboral, y la rotación de personal, entre otros.

En efecto, el tema objeto de estudio del presente ejercicio investigativo es la rotación de personal. Según (Arias, 1990) se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Rodríguez (1998) en su artículo Introducción a la Psicología del trabajo define la rotación de personal 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 de la carrera profesional del individuo”*. (pág. 74) . Así mismo, complementa ésta definición como:

“El cambio que los empleados realizan de una organización a otra, con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitirán enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo” (pp. 247-248

Sobre la base de las consideraciones anteriores, el presente trabajo se enfoca en el análisis de los factores de incidencia en el incremento progresivo de los niveles de rotación voluntaria de operadores en la empresa Coodetrans Palmira (Cooperativa de Transportadores de Palmira) en el período comprendido entre enero y diciembre del 2018. Conforme a este propósito se llevó a cabo una revisión de referentes asociados a este tema con el fin de tener una contextualización investigativa sobre el tema. Posteriormente se procedió a determinar los aspectos metodológicos

tratándose en este caso de un estudio de investigación no experimental en el que se aplicaron técnicas tanto cuantitativas (encuestas), como técnicas cualitativas (entrevista semiestructurada, observación no participante) para la recopilación de datos, los cuales permitieron operacionalizar las variables objeto de estudio.

Finalmente, dichos datos permitieron identificar los factores asociados a la rotación voluntaria de personal de operadores en la Cooperativa a través de los 126 operadores que respondieron esta prueba cuantitativa; y en forma adicional se realizó la entrevista la Directora Talento Humano de la empresa, cuyo aporte fue decisivo para el análisis proyectado en la presente investigación. Consecuentemente se examinaron los resultados obtenidos tras dicha exploración, y con base en su estudio, se plantearon las conclusiones y recomendaciones pertinentes, producto de este ejercicio académico.

Capítulo 1. Estudios preliminares

1.1 Planteamiento del problema

1.1.1 Antecedentes

El tema de la gestión humana en las organizaciones, ocupa el sitio de opinión más alto en el pensamiento gerencial como quiera que es el individuo en un contexto laboral, el que finalmente conduce el rumbo corporativo, ya sea por los directivos quienes se encargan de tomar las macro decisiones, por los mandos medios que supervisan que las mismas lleven su cauce normal, por los grupos de interés de la compañía, que complementan el entramado, y por los empleados de menor rango, que son los que soportan todo el peso organizacional, con su encomiable pero compleja labor.

Con referencia a lo anterior y en relación directa con el tema de la administración de recursos humanos, (Chiavenato, 2001), afirma:

“Cuando se habla de administración de recursos humanos, se toma como referencia a la administración de las personas que participan en las organizaciones las cuales desempeñan determinadas tareas. Las personas pasan la mayor parte de su tiempo viviendo o trabajando en organizaciones. La producción de bienes y servicios no pueden llevarla a cabo personas que trabajen aisladas. Cuánto más industrializada sea la sociedad más numerosas y complejas se vuelven las organizaciones, que crean un impacto fuerte y duradero en las vidas y la calidad de vida de los individuos” (pág. 74)

En tal sentido, lo que plantea este pensador vanguardista del ámbito organizacional, es que es mejor hablar de administración de personal para resaltar la administración con las personas –como socios- y no sobre las personas, como meros recursos; según este autor en este nuevo concepto se destacan tres aspectos fundamentales:

- a) Las personas como seres humanos profundamente diferentes entre sí, dotadas de personalidad propia, con una historia particular y diferenciada, poseedores de habilidad y conocimiento, destrezas y capacidades indispensables para administrar de manera adecuada los recursos organizacionales.
- b) Las personas no como simples recursos (humanos) organizacionales, sino como elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de la renovación y competitividad constantes en un mundo lleno de cambios y desafíos. Las personas poseen un increíble don de crecimiento y desarrollo personal, es decir, son fuentes de impulso propio, y no agentes inertes o estáticos.
- c) Las personas como socios de la organización, capaces de llevarla a la excelencia y al éxito. En calidad de socios de la organización, las personas invierten esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, etc... para obtener ciertas ganancias, ya sean salarios, incentivos, crecimiento profesional, carrera, entre otros.

De los anteriores planteamientos se deduce que el recurso humano, es el “motor” que hace que la organización camine hacia adelante, y no solamente avance, sino que tenga perdurabilidad

en el tiempo, con el agravante de presiones externas ineludibles, como la internacionalización de los mercados y la globalización de la economía. Significa entonces que si una organización por diferentes motivos, desestima estas premisas, y como consecuencia empieza a sufrir de un proceso tan delicado como la “rotación excesiva de personal”, estaría entrando en una espiral sin fin, de traumatismos corporativos internos de compleja resolución.

Precisando, (Rosas, 2006) afirma que la rotación de personal es:

“La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo” (pág. 129)

Concerniente a esta problemática de gestión humana, Arias (1990), asegura que niveles muy elevados de rotación de personal en una empresa puede evidenciar la presencia de problemas en la empresa, “si se toma en cuenta que la organización ya genera gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa” (pág. 11).

En otro orden de ideas, a veces resulta difícil distinguir entre la motivación y la satisfacción laboral, debido a su estrecha relación. Lo mismo sucede entre la satisfacción con el trabajo y la moral del empleado; muchos autores emplean ambos términos como si fueran sinónimos. Gordon (1997) opina que la satisfacción en el empleo designa, básicamente, un conjunto de actitudes ante el trabajo. Davids (1991) considera que pueden describirla como una disposición psicológica del

sujeto hacia su trabajo (lo que piensa de él), y esto supone un grupo de actitudes y sentimientos. De ahí que la satisfacción o insatisfacción con el trabajo dependa de numerosos factores como el ambiente físico donde trabaja, el hecho de que el jefe lo llame por su nombre y lo trate bien, el sentido de logro o realización, la posibilidad de aplicar sus conocimientos, que el empleo le permita desarrollar nuevos conocimientos y asumir retos, etc. En este propósito, si no hay satisfacción, se da el efecto inverso (insatisfacción laboral) que de tomar una tendencia creciente produce rotación de personal voluntaria.

Conforme a este tema Schultz (1990) sostiene que hay otros factores que, repercuten en la satisfacción y que no forman parte de la atmósfera laboral, pero que también influyen en la satisfacción laboral y su consecuente rotación de personal voluntaria, son, por ejemplo, la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, etc. Lo mismo sucede con las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

1.2 Descripción del problema

En el lapso comprendido entre enero y diciembre del año 2018 el área de Gestión Humana de Coodetrans Palmira detectó una situación irregular con relación a su personal de operadores; la problemática a la que se hace alusión es la “elevada rotación voluntaria de operadores” entendiendo por operadores, los conductores de los buses de la compañía. Esta aseveración se hace con base en la revisión de registros de ingreso y egreso de este tipo de operarios cada año, y por el conocimiento de “primera mano” que tiene el autor de la presente investigación por hacer parte formal de esta organización en calidad de Director Operativo.

De igual forma, en el último informe de gestión anual de la Cooperativa, se confirmaba esta problemática (Coodetrans Palmira, 2018) en el siguiente párrafo:

“Así mismo, conscientes de la necesidad de conocer la percepción que se tiene de la empresa y teniendo en cuenta a la alta rotación de personal, desde el Departamento de Gestión Humana se implementó la entrevista de retiro a los colaboradores, con el fin de identificar las causas por las cuales se presenta la rotación de personal en la organización” (Ver Anexo 1)

Prosiguiendo con este inconveniente, los operadores (los que toman la decisión de migrar de la empresa) suelen, sin previo aviso, comunicar a los propietarios de los vehículos que no van a laborar más, generando con ello pérdidas económicas y de tiempo no solo para el propietario del vehículo, quien de ello deriva su sustento, sino también para la Cooperativa quien incumple el servicio, por la consecuente alteración en la programación del servicio ofrecido.

De continuar esta contingencia, (elevada rotación voluntaria de operadores), sin tomarse determinaciones proclives a su cabal resolución, la imagen corporativa se irá deteriorando en forma progresiva, ubicando a Coodetrans Palmira en desventaja comparativa con las demás transportadoras de la región. Cabe anotar que *“la imagen corporativa se constituye como un activo intangible fuente de ventajas competitivas que debe ser correctamente gestionado para extraerle todo su potencial”*. (García de los Salmones y Rodríguez del Bosque , 2004).

Otra definición relacionada, planteada por la (Cámara de Comercio de Buga, 2015) sostiene al respecto:

“La imagen de una empresa se constituye por el total de ideas que la opinión pública relaciona con ella. Estas ideas se generan a partir de factores como la calidad de sus productos y servicios, la atención al público, el trato de su personal, la seriedad en aspectos financieros y otros”. (pág. 7)

Después de lo anterior expuesto, se hace imperioso identificar los factores de incidencia de esta problemática, y una vez identificados los mismos, plantear acciones asociadas a la recuperación del control del área operativa en lo que concierne a sus operadores.

1.3 Formulación del problema

Con base en lo expresado en el planteamiento del problema de investigación es que se ha decidido, para el presente trabajo, se establece la siguiente pregunta problema:

¿Cuáles fueron los principales factores que incidieron en la rotación voluntaria de operadores en la Cooperativa de Transportadores de Palmira-Coodetrans durante el periodo comprendido entre enero y diciembre 2018?

1.4 Sistematización del problema

¿Cuáles niveles de rotación voluntaria de operadores se vienen presentando en la empresa Coodetrans Palmira?

¿Cuáles factores están desencadenando un incremento progresivo de rotación voluntaria de operadores en esta organización?

¿Cuáles son las alternativas de solución se pueden proponer con base en los modelos de rotación de personal?

1.5 Justificación

1.5.1 Justificación general

La presente investigación surge como una inquietud procedente de la Alta Dirección de la empresa Coodetrans Palmira en relación a una situación existente que se viene presentando en el área operativa de la organización, asociada en forma puntual a la identificación de factores de incidencia concernientes al incremento progresivo del nivel de rotación voluntaria de operadores de esta transportadora. En tal sentido, la pretensión de este ejercicio investigativo es tomar acciones que permitan no solo revertir esta problemática, sino plantear estrategias de retención de este tipo de colaboradores, puesto que en organizaciones que prestan el servicio de transporte, un elevado nivel de rotación de personal atenta contra la productividad y desempeño corporativo tanto por el deterioro de su imagen corporativo, como por los altos costos económicos generados por el incumplimiento del servicio como tal, y por la consecución de nuevos operadores y su previa capacitación.

1.5.2 Justificación Teórica

La intencionalidad específica de este proyecto es contrastar las formas de como un modelo teórico se presenta en una realidad organizacional, en el caso de Coodetrans se revisaron varios

modelos de rotación de personal, y se decidió aplicar el modelo integral de decisión de abandono del empleado. (Milkovich & Boudreau, 1994). El modelo en mención fue propuesto por George Milkovich, profesor en la Escuela de Relaciones Industriales laborales de la Universidad de Cornell, miembro de la Academia Nacional de Recursos Humanos o NAHR, y desarrollador de múltiples investigaciones sobre los sistemas de pagos y compensaciones, y John Boudreau, profesor de administración y organizaciones y Director de investigaciones de la USC Marshall School of Business.

1.5.3 Justificación Metodológica

El resultado de la investigación permite explicar la validez de técnicas cuantitativas (encuestas) y cualitativas (entrevistas, observación no participante), pertenecientes a un tipo de investigación “no experimental”. En efecto, se procederá a estudiar una situación ya existente en la organización, como la rotación de personal voluntaria, es decir que se observarán y describirán situaciones ya existentes y que no han sido manipuladas deliberadamente por el investigador.

1.5.4 Justificación Práctica

La elaboración de este proyecto permite no solo aprovechar los conocimientos adquiridos en la aplicación de un modelo relacionado con el talento humano sino también para el autor de esta investigación hacer parte activa y directa de una posibilidad de mejoramiento. Por las consideraciones expuestas, la cantidad de beneficiarios con este proyecto incluye a la organización (Coodetrans Palmira), a sus grupos de interés (asociados, directivos, usuarios, empleados), a la comunidad universitaria y a la comunidad en general. A través del análisis de los factores asociados

a la rotación voluntaria de estos operadores, el autor del proyecto podrá consolidar y aplicar los conocimientos adquiridos en el transcurso de la formación académica y desarrollar nuevas competencias y aptitudes a través de la percepción y solución de problemáticas organizacionales.

1.5.5 Justificación Institucional

La presente investigación será un importante aporte para la Dirección General de esta Cooperativa debido a que se determinaran los factores asociados a la rotación voluntaria de operadores, información que será de valor para que, con los adecuados manejos de los factores referidos se contribuya a la generación de estabilidad en la población de colaboradores. La organización en la actualidad, aunque presenta mejoras sustanciales en su gestión administrativa, aún tiene problemáticas internas por solucionar como es la rotación de personal, que frenan el cumplimiento de sus objetivos y metas estratégicas.

De otra parte, éste trabajo se constituye para la comunidad universitaria en un aporte para abordar el tema de rotación de personal y una oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos en las diferentes asignaturas dictadas durante el desarrollo de la carrera; para consolidarlos, concatenando la teoría académica recibida por parte de la universidad con la realidad empresarial.

1.6 Objetivos

1.6.1 Objetivo General

Determinar los factores de incidencia en la rotación voluntaria de operadores en la empresa Coodetrans Palmira en el período comprendido entre enero y diciembre del 2018.

1.6.2 Objetivos Específicos

- Analizar los niveles de rotación voluntaria de operadores se vienen presentando en la empresa Coodetrans Palmira, en el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2018.
- Identificar los factores que estén desencadenando un incremento progresivo de rotación voluntaria de operadores en esta organización
- Diseñar un plan de acción con alternativas de solución viables con base en los modelos teóricos de rotación de personal

1.7 Estado del Arte

Los siguientes referentes se tuvieron en cuenta por su pertinencia con el tema objeto de estudio de la presente investigación.

En la actualidad y bajo la nueva concepción de la gestión del talento humano, la inestabilidad permanente de personal es una de las principales preocupaciones de las organizaciones, pues éstas deben contar con políticas claras para mantener y retener el talento humano en un punto aceptable, de tal manera que les permita una operación óptima. Dicha movilidad es lo que se denomina rotación de personal.

A continuación, se citarán algunos autores cuyos escritos se han considerado importantes en la gestión del talento humano y en el ejercicio de la administración de las personas en las empresas:

Ramírez Franco, (2014), quien presentó su trabajo de grado para la universidad de Guayaquil, bajo el nombre de “Caracterización del proceso de rotación del personal administrativo de la empresa INMOCALMOSA S.A.” la autora planteó un estudio cuyo propósito fue el análisis del nivel de satisfacción que caracteriza el proceso de rotación del personal Administrativo para mejorar la estabilidad laboral de la Empresa INMOCALMOSA de Guayaquil; la autora generó algunas reflexiones relacionadas con la rotación del personal que inciden en la inestabilidad laboral y sus causas fundamentales en algunas de las organizaciones, motivadas por el hecho de que en

estos momentos la rotación de personal constituye un rasgo característico en muchas de las empresas lo que ha repercutido desfavorablemente en las mismas.

Asimismo, metodológicamente aplicó un enfoque a la investigación que determinó cualitativo y cuantitativo, de diseño no experimental, en la cual se utilizaron dos (2) técnicas con sus respectivos instrumentos para la recolección de datos; la encuesta y la entrevista aplicándose el cuestionario de satisfacción laboral y una entrevista respectivamente al personal administrativo de la empresa.

Así también, (Olaya, 2015), presentó su trabajo de grado para la Universidad de Medellín, con el nombre de “Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.S”. en el cual la autora desarrolló una investigación en la que confirma la premisa de que la retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de talento humano y de la organización en general, dado que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional. En relación con los resultados la autora concluye que las causas que más afectan en la rotación de personal son: el salario, oportunidades de carrera, reconocimiento, cooperación entre áreas, balance vida-trabajo e innovación. Lo anteriormente citado se convierte en los puntos a tener en cuenta por parte de las organizaciones para la toma de decisiones que ayuden a minimizar la rotación por las causas mencionadas.

De igual modo, (Donald Castillo, Molina, & Hernández, 2006) presentaron al Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, el trabajo de grado bajo el título “Factores que influyen en la rotación de personal en una organización” dicho trabajo fue realizado con la

finalidad de ofrecer una investigación, que consistió en la aplicación de encuestas a una muestra de 150 personas de las maestrías, para efectuar posteriormente un análisis descriptivo de los resultados y determinar de esta manera los principales factores que motivan a una persona a cambiar de trabajo. Una vez determinados dichos factores se realizó un análisis que arrojó como primera conclusión la confirmación de la hipótesis planteada en su estudio de que puede existir diferencia entre los factores que han hecho que una persona renuncie y los que harían que una persona que no ha renunciado lo realice.

Por último se tomó como referencia la tesis presentada por (Román Uribe, 2016), con el título “Disminución de la rotación de personal usando Diseño de Experimentos” a la Universidad Nacional de Colombia en Medellín, Colombia; en la cual se destaca en un primer momento la importancia que tiene el empleo en la vida del ser humano y cómo las situaciones de estrés en el empleo tienen directa relación con la rotación de personal en las empresas. Posteriormente, se presenta el tema de rotación de personal, contextualizándolo en el entorno actual, midiendo el impacto que tiene en las organizaciones y esbozando las causas que distintos autores han propuesto como respuesta a esta problemática y explicando cómo ésta tesis contribuyó de manera novedosa al abordaje de esta problemática.

1.8. Marco Referencial

En este apartado se compilan los diferentes fundamentos teóricos asociados al tema objeto de estudio, en forma adicional se desarrollan aspectos contextuales y legales que contribuyen con la cabal comprensión del tópico a tratar en la investigación.

1.8.1 Marco Teórico

Los temas clave de la presente investigación son la rotación de personal, su impacto en las organizaciones, causas y consecuencias en las empresas, y la retención de personal como mecanismo de respuesta a dicha problemática.

Aproximación al término rotación de personal

Arias Galicia, (1990) entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que, si se presenta un porcentaje muy elevado de éste, es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Jimenez, (2011) en su artículo reflexiones sobre la rotación de personal, expresa que desde el punto de vista administrativo el término de rotación de personal habitualmente es utilizado para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto quiere decir que el intercambio de personas que se realiza entre la empresa y en medio en que se desenvuelve es definido por el número de personas que ingresan a la empresa y el número de personas que egresan de ella.

La rotación de personal es definida por (Rodríguez Fernández, 1998) en su artículo “Introducción a la psicología del trabajo” como el derecho de todos los trabajadores a buscar nuevas oportunidades laborales, retribuciones económicas por el trabajo brindado y nuevas

oportunidades de crecimiento profesional, todo ello con el fin de mejorar su status personal, familiar o profesional.

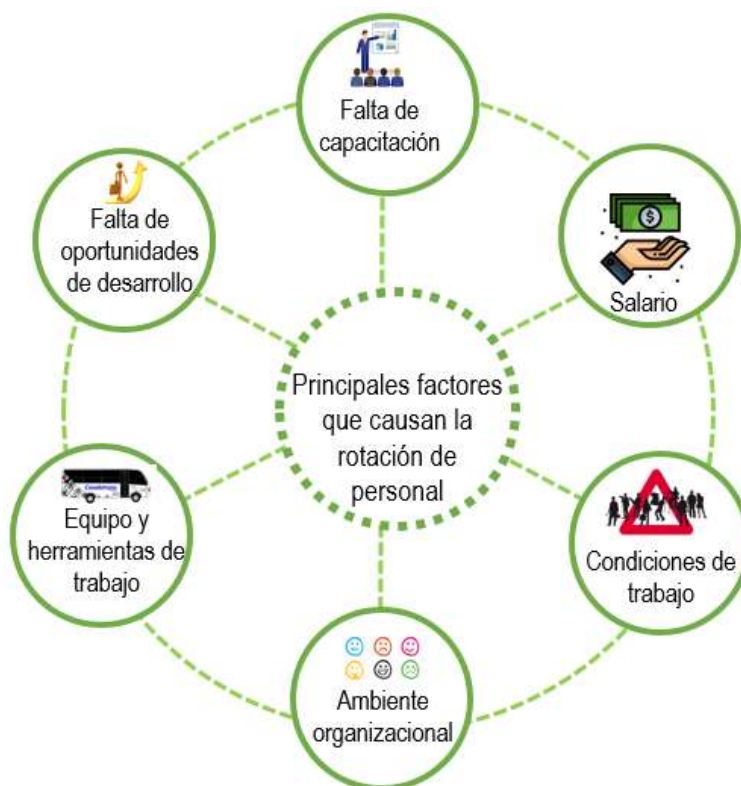
Así mismo este autor complementa esta definición al expresar que la rotación de personal es el cambio que realizan los empleados al pasar de una empresa a otra, esto con el objeto de desarrollar su carrera profesional mediante procesos de promoción o adquisición de nuevas experiencias que les permitan enriquecer sus conocimientos, habilidades y potencial profesional, así como mejorar su nivel retributivo.

La rotación de personal se ha convertido en un tema principal para las empresas, 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”. (pág. 27) . Esto ha llevado a que las empresas inviertan un número elevado de horas de análisis en determinar las causas que están generando la rotación, para así poder generar estrategias que la reduzca.

Causas de la rotación de personal

Usualmente los colaboradores deciden retirarse de la empresa donde laboran por que se quieren ubicar en una organización que satisface sus expectativas ya sea económica, social, laboral o personal o simplemente porque no están conformes con las actividades o procedimiento de la empresa A continuación se evidenciará en la figura número 1 las principales causas de rotación de personal (Aguilar, 2015)

Figura 1. Principales causas de rotación de personal



Fuente: (Aguilar, 2015)

Nota: Recuperado de “Propuestas Para Reducir El Índice De Rotación En La Empresa Saljamex Servicios S.A De C.V” Copyright 2015 por Marcos Aguilar.-Elaboración propia

Las anteriores causas de rotación de personal planteadas por (Aguilar, 2015), se reunirán en los siguientes tres grupos:

- **Salario:** “La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados”. El manejo que se da a la asignación del salario en la mayoría de las empresas no se realiza de la manera más objetiva y de acuerdo con el desempeño y tareas elaboradas eficientemente, la organización puede tener una buena productividad y remunerar a sus empleados con bajas retribuciones o remunerar tomando como referencia los aumentos

inflacionarios, pero esto siempre dependerá del presupuesto financiero asignado por la empresa, y algunos otros factores tales como la situación económica del país (Aguilar, 2015)

- **Condiciones del trabajo:** Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros” (Aguilar, 2015).
- **Ambiente del Trabajo:** “Es muy importante para los trabajadores, y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros” (Aguilar, 2015).

También vale la pena tener en cuenta lo planteado por (Reyes, 2005) quien trata una serie de causas por las que se produce la rotación de personal. Las cuales se dividen en causas de rotación forzosa y causas de rotación voluntaria. Entre las primeras cabe señalar:

- Por muerte. Al morir un trabajador, normalmente hay que sustituirlo por otro.
- Por jubilación. Las empresas frecuentemente tienen ciertos planes que permiten o en otros casos obligan a los trabajadores a salir de la empresa cuando se ha cumplido cierto número de años de trabajo, ordinariamente combinados con cierta edad.
- Por incapacidad permanente. El trabajador que se incapacite para poder seguir trabajando, debe ser sustituido por otro.

- Por enfermedad. Hay ocasiones en las que, aunque no se trate precisamente de la incapacidad, en términos de ley, ciertas enfermedades crónicas obligan al trabajador a dejar su puesto.

Entre las causas de rotación que de algún modo dependen del trabajador, se puede señalar (Reyes, 2005):

- **Por renuncia del trabajador.** Esta es quizá la causa que mejor puede controlarse y, por ello, deben investigarse, a través de los medios que señalaremos adelante, las verdaderas causas de renuncia.

Entre las principales, suelen estar algunas de las siguientes:

- a) Búsqueda de mejores salarios.
 - b) Trato inadecuado por parte de algún jefe.
 - c) Ausencia de todo progreso o ascenso en un tiempo considerable.
 - d) Tipo de trabajo no satisfactorio para el empleado.
 - e) Condiciones de trabajo inadecuadas, entre ellos: la lejanía de su hogar.
- **Por despido:** cuando exista razón que justifique la rescisión del contrato de un trabajador, o que la empresa considere indispensable prescindir de él, aunque tenga que sustituirlo.
 - **Por mala selección y acomodación:** cuando la selección del personal se ha hecho inadecuadamente, se darán en su trabajo razones de descontento para él y para la empresa, que llevarán a la rotación.
 - **Por razones personales o familiares:** muchas veces no puede señalarse una causa propiamente de descontento del trabajador con su puesto, sino que su salida se debe a problemas tales como cambio de domicilio.

- **Por inestabilidad natural:** existen trabajadores, que, por razones sociológicas, psicológicas o de educación, en muchas ocasiones no adquieren estabilidad en una empresa, sino que constantemente están necesitando cambiar de una a otra. Esto debe vigilarse en la selección de personal, pues, por lo dicho anteriormente, causaran gastos innecesarios a la empresa.

Se desprende entonces que, la rotación de personal es uno de los problemas más comunes que afrontan las empresas y que generan derivaciones negativas dado que cuando una persona renuncia puede generar cierto nivel de traumatismo para suplir el puesto de trabajo vacante, como es el caso de las transportadoras, donde la demanda de operadores con el perfil idóneo (experiencia, antecedentes, exigencias normativas, etc.) no sobreabunda. Aunado que en muchos de esos casos suele hacerse una incorrecta selección del personal que ocupará las vacantes, pues no existen muchas opciones debido la urgencia de algunos casos.

Índice de Rotación de personal

Cuantitativamente la rotación de personal se puede presentar a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo. Casi siempre la rotación se expresa en periodos de tiempo como mes o año, para permitir paralelos, generar diagnósticos o promover acciones. La salida de personal tiene que ser subsanada a través de nuevas admisiones para mantener el nivel de talento humano en equilibrio para la operación del sistema.

Según (Chiavenato, 1999) el índice de rotación de personal está fundamentado en el volumen de entradas y salidas de personal con relación a los recursos disponibles en cierta área,

dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales. La ecuación para medir la rotación de personal es:

Ecuación 1. Índice de rotación de personal

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2}}{PE} \times 100 \quad (1)$$

A = Admisión de personal

D = Desvinculación de personal

PE = Promedio Efectivo

Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados

Tipos de Rotación de Personal

(Taylor, 1999) sostiene que existen tres tipos de desvinculación en las organizaciones, la rotación de personal voluntaria, la voluntaria inevitable y la involuntaria.

Según este autor la rotación de personal voluntaria es producida cuando el empleado decide abandonar la compañía en la que trabaja por motivos personales, o profesionales. Esta decisión puede estar motivada por diversos factores ya sea porque desea terminar o iniciar sus estudios, porque desea emprender algún viaje o porque encontró una mejor opción laboral, etc.

De otro lado, la rotación de personal voluntaria inevitable es según Taylor aquella que, a pesar de darse por iniciativa del trabajador, esta se encuentra motivada por aspectos vitales para el empleado, que están en definitiva fuera del alcance de la compañía, es decir estas decisiones pueden darse a que el empleado deba salir del país o mudarse de ciudad, etc. Sin embargo, este tipo de rupturas laborales en la mayoría de los casos podría ser evitada llevando a cabo acuerdos con el empleador. Concluye Taylor en relación a este tema que la rotación de personal involuntaria es, aquella en la que la decisión de culminar la relación laboral viene por parte de la compañía, ya sea debido a un recorte de personal, debido al bajo rendimiento del empleado, etc.

Otra clasificación del tipo de rotación voluntaria de personal, lo define Almeda, (2017) en el blog Talent Clue:

a. Rotación de personal voluntaria

Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en tu empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados, etcétera.

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía.

Por eso, si detecta que algunos empleados deciden aprovechar otra oportunidad o directamente dejar de trabajar en tu empresa, es hora de que se plantee cuál puede ser el problema, y pensar en una solución para fidelizar a tus empleados. También debes tener en cuenta si es un problema de raíz, como estar contratando a las personas no adecuadas para tu organización, que no comparten los mismos valores o no se sienten motivados por el propósito de la empresa.

b. Rotación de personal involuntaria

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque puede estar indicando que se tiene problemas en la plantilla o en los procesos de selección. (pág. 3).

Littlewood Zimmerman, (2006), por su parte define la rotación voluntaria de personal como:

La separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización. (pág. 14).

Determinación del costo de la rotación de personal

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos primarios de rotación de personal, se encuentran los relacionados en el cuadro 1. (Rosas, 2006)

Cuadro 1. Costos asociados a la rotación de personal

COSTOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN	COSTOS DE REGISTRO Y DOCUMENTACIÓN
Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado	Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.
Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)	COSTO DE DESVINCULACIÓN
Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.	Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado
Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos	Costo de la entrevista de desvinculación
COSTO DE INTEGRACIÓN	Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios)
Gastos de selección de entrenamiento, se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración	Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13º. Salario proporcional, aviso previo.

Fuente: (Rosas, 2006)

Respecto al mismo tema Chiavenatto, (2011), hace una taxonomía de los costos

Cuadro 2. Consecuencias en costos de la alta rotación de personal

COSTOS PRIMARIOS (CUANTITATIVO)	COSTOS SECUNDARIOS (CUALITATIVO)	COSTOS TERCARIOS (ESTIMABLES)
Retiro de cada empleado y su substitución.	Efectos sobre el empleado que tiene que hacer el trabajo del ex empleado.	Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
Reclutamiento y selección. Por procesar la solicitud de empleo.	Baja producción del nuevo empleado debido al periodo de ambientación.	
Mantener a la sección de reclutamiento y selección.	Inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros	
Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa.	Efectos en la actitud del personal	
Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos	Costo extra laboral	Pérdidas en los negocios. Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la

Costo en registro y documentación del candidato	Costo extra operacional	falta de calidad de los productos o servicios prestados.
Ingreso del candidato		
Costo de desvinculación del empleado		

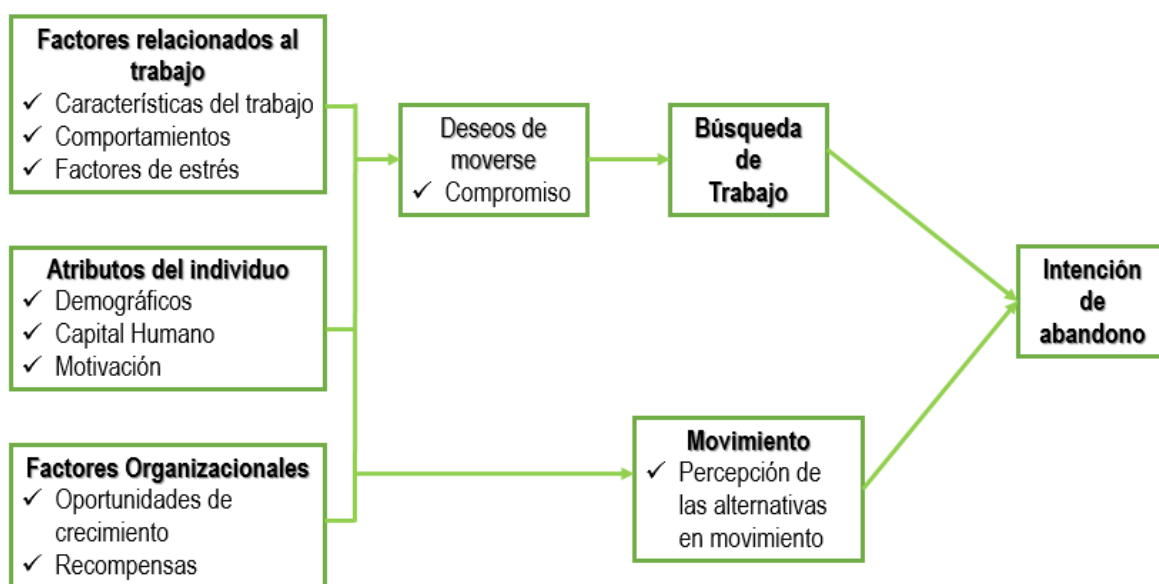
Fuente: (Chiavenatto, 2011)

Modelos teóricos sobre rotación de personal

Modelo de intenciones de movimiento de Joseph

Dentro de este modelo se señala que los factores relacionados con el trabajo están integrados por las características del trabajo, el comportamiento y los factores de estrés. (Joseph, Ng, Kok, & Ang, 2007). Los factores individuales constituyen las características demográficas de los empleados, la motivación y el capital humano. Finalmente, los factores organizacionales están compuestos por las oportunidades de crecimientos y las recompensas brindadas por la compañía.

Figura 2. Intenciones de movimiento



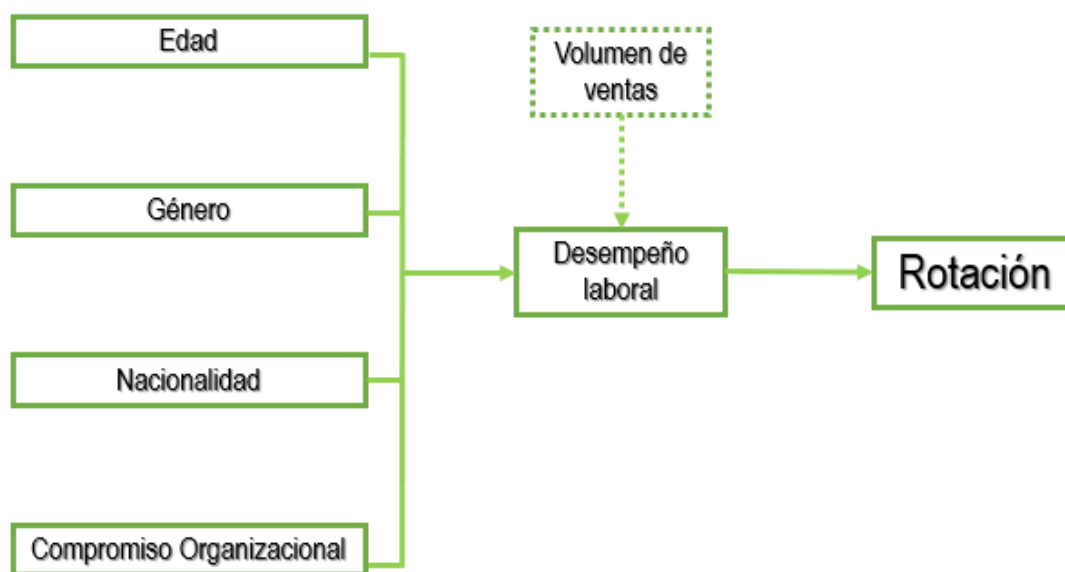
Fuente: (Joseph, Ng, Kok, & Ang, 2007)

Modelo de desempeño laboral de Wei-Chiang y Ruey Ming.

Chiang & Ming, (2007) establecen que la rotación de personal voluntaria se da básicamente por cuatro factores, la edad, el género, la nacionalidad y el compromiso organizacional, los cuales influyen directamente sobre el desempeño laboral del individuo y este sobre la decisión de rotar.

Así, si el individuo percibe su desempeño laboral como inadecuado, o inferior al esperado este presentará mayor propensión hacia la rotación, mientras que si el individuo percibe su desempeño laboral como adecuado, alto o superior a lo esperado este será menos propenso a dar por terminada la relación laboral, es decir generará una baja intención de abandonar la empresa.

Figura 3. Modelo de desempeño laboral



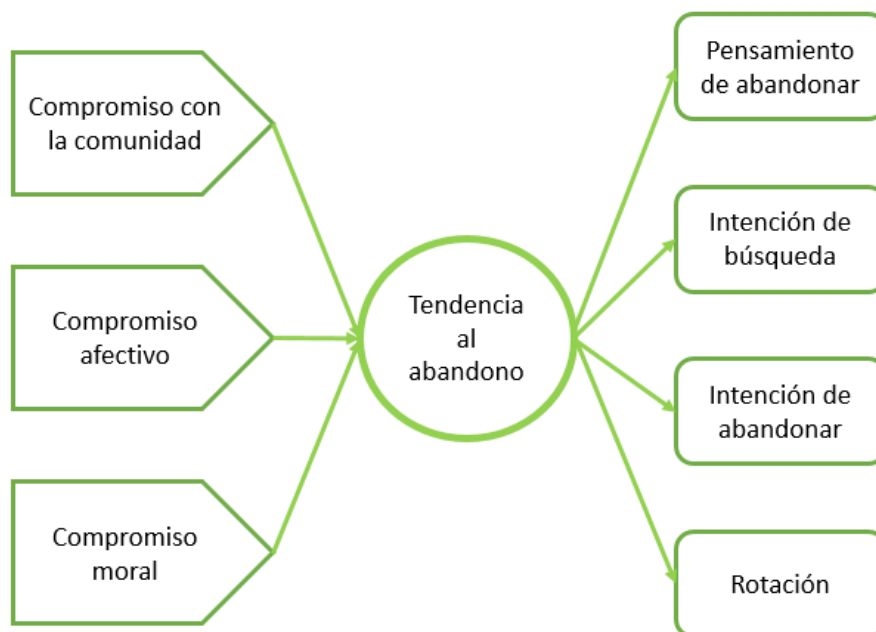
Fuente: (Chiang & Ming, 2007)

Modelo de Hom y Griffeth

Hom & Griffeth, (1991) plantean que los procesos mentales humanos están integrados por orientaciones generales y vagas; esto es, en él las variables referentes a las cogniciones de abandono, compuestas por el pensamiento de abandonar, intención de buscar alternativas de trabajo y la intención de abandonar son indicadores de un factor latente: la tendencia de abandono o predisposición a abandonar la organización.

Tomando como base esta idea, este modelo indica que el compromiso organizacional, integrado por el compromiso afectivo, moral, y de continuidad que experimente el individuo hacia la organización repercutirá desarrollando una predisposición hacia abandonar o hacia mantenerse en la organización.

Figura 4. Modelo de proceso de abandono

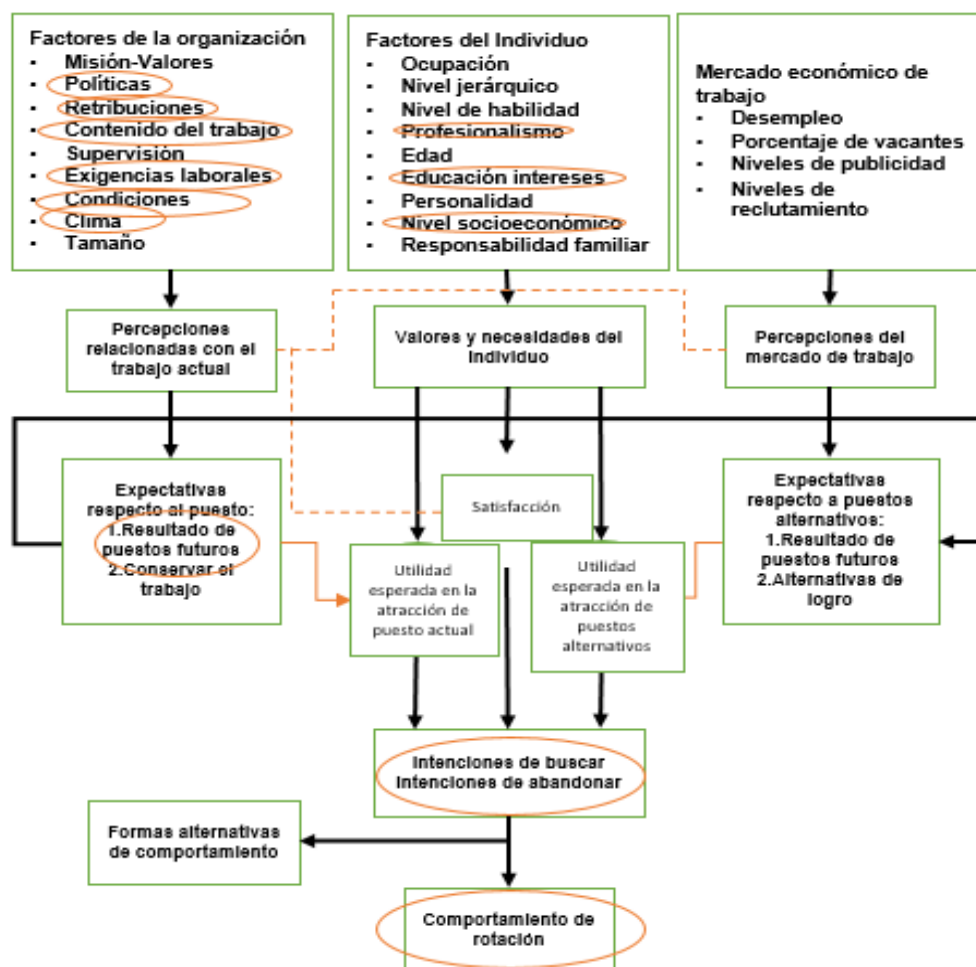


Fuente: (Hom & Griffeth, 1991)

Modelo Integral de decisión de abandono del empleado

Milkovich, G.; Boudreau, J., (1994) proponen el modelo integral de decisión de abandono del empleado el cual plantea que la rotación es causada por tres variables, dentro de las cuales existen una serie de sub-variables. Estas tres categorías repercuten sobre las percepciones que el empleado tiene sobre su puesto de trabajo y las compara con sus necesidades y valores individuales los cuales llegan a influir en el desempeño y la satisfacción en el trabajo. Las percepciones que el empleado genera pueden producir una atracción hacia el puesto actual, o bien, causar interés en buscar uno nuevo.

Figura 5. Modelo de los tres factores

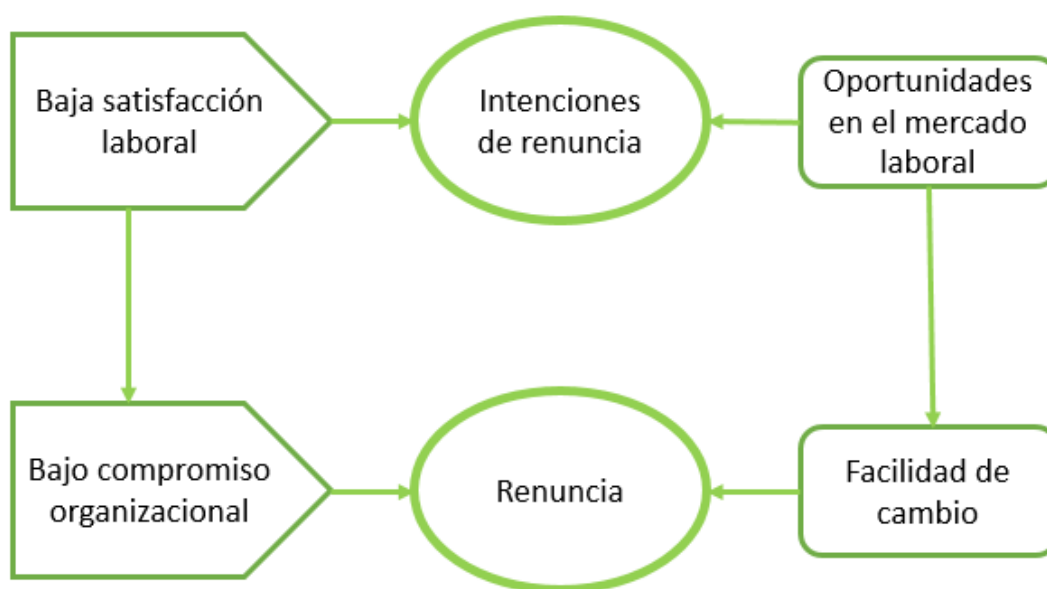


Fuente: (Milkovich & Boudreau, 1994)

Modelo de Winteron

(Winteron, 2004) por su parte propone un modelo el que manifiesta que la satisfacción laboral, el compromiso organizacional, las oportunidades de trabajo existentes en el mercado laboral y la facilidad que sienta el individuo para cambiarse de empleo inciden en gran medida sobre las intenciones de renuncia por parte del empleado

Figura 6. Modelo de Winteron



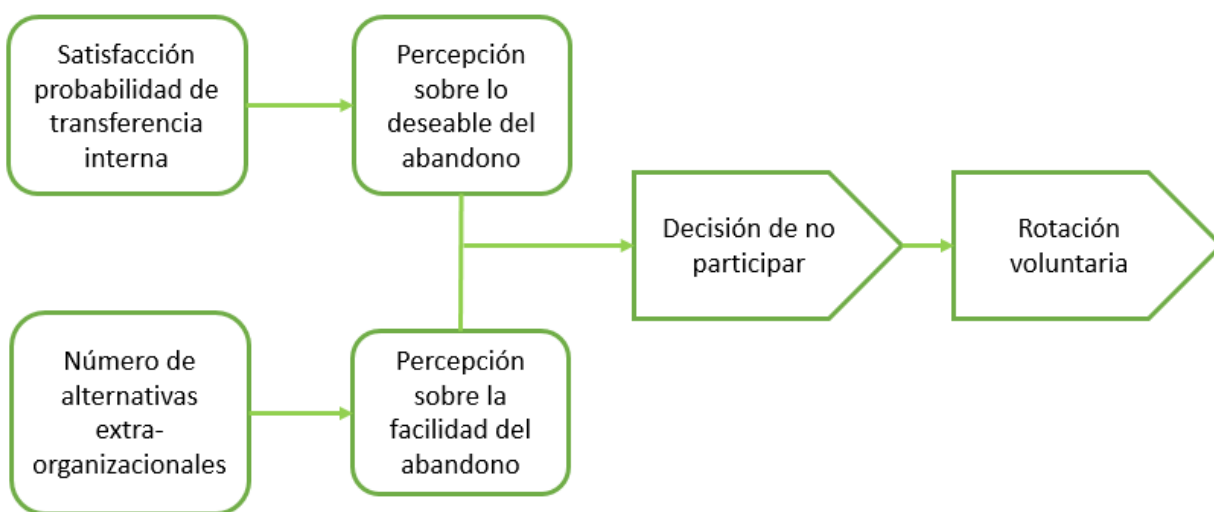
Fuente: (Winteron, 2004)

Modelo de March y Simon

(March & Simon, 1958) establecen en su modelo que la rotación de personal voluntaria se da luego de que el individuo toma la decisión racional de no seguir participando o formando parte de la compañía, esta decisión está fuertemente asociada, a dos factores: el primero de ellos es la percepción que tenga el individuo sobre qué tan deseable o rentable le resultaría abandonar la

empresa, esta percepción está motivada por la satisfacción del individuo con las oportunidades de crecimiento laboral, el segundo factor está constituido por las percepciones que desarrolle sobre la facilidad de abandonar la empresa, esto es la facilidad para encontrar nuevas alternativas laborales

Figura 7. Modelo de March & Simon



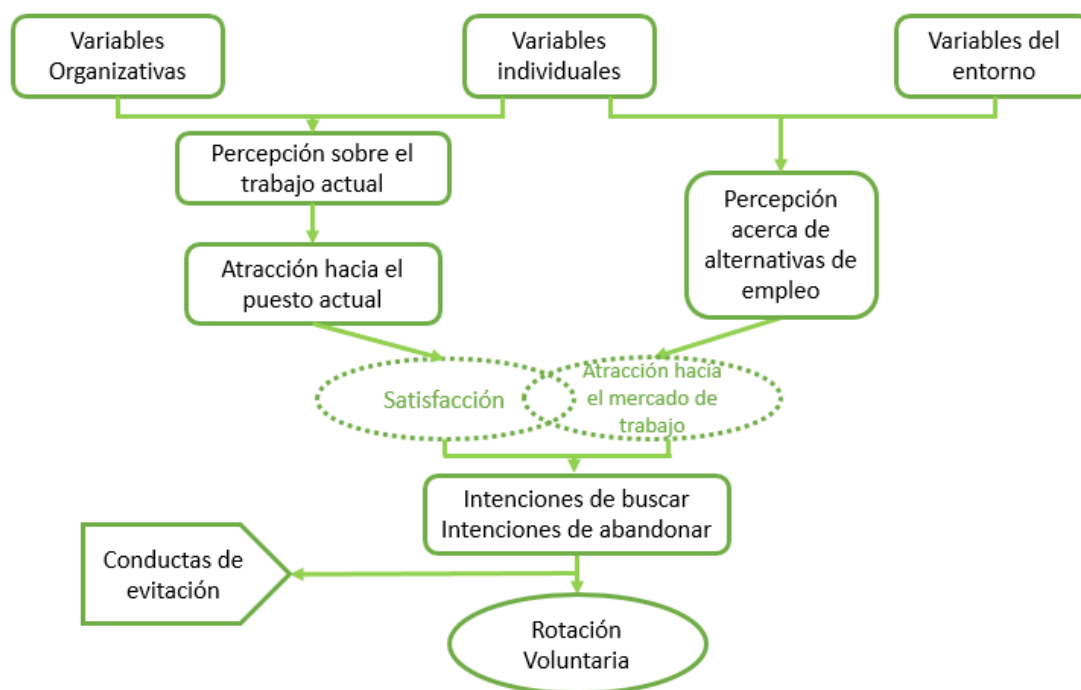
Fuente: (March & Simon, 1958)

Modelo de simplificado de Mobley

Para (Mobley, 1980) la rotación de personal voluntaria es un proceso cognitivo e individual en sí mismo, se centra en: variables antecedentes (variables organizativas, individuales y del entorno), variables afectivas (satisfacción) y variables cognitivas (intención de buscar, intención de abandonar).

Por tanto, se enfoca, por un lado, en analizar el impacto que las distintas variables consideradas como antecedentes pueden ejercer sobre la satisfacción, la intención de buscar y la intención de abandonar y, consecuentemente, sobre el comportamiento real de abandono.

Figura 8. Modelo simplificado de Mobley



Fuente: (Mobley, 1980)

1.8.2 Marco Contextual

A continuación, se expone el direccionamiento estratégico de la organización, entre los cuales se encuentran: la misión, la visión, los valores, la estructura, entre otros.

Misión

COODETRANS PALMIRA, presta servicio de transporte público terrestre de pasajeros por carretera, en la modalidad municipal e intermunicipal y servicios complementarios al transporte con el fin de satisfacer las necesidades de las partes interesadas¹.

¹ Información Institucional suministrada por Coodetrans Palmira.2018

Visión

Para el año 2020, seremos la empresa reconocida como la mejor opción de servicio público de transporte terrestre de pasajeros por carretera a nivel regional, por la calidad en la prestación del servicio y su compromiso con la seguridad vial, mediante la estructuración de procesos enfocados al mejoramiento continuo, que contribuyan a satisfacer las necesidades de nuestros usuarios, como también ampliar la infraestructura de los servicios complementarios para proveer soluciones y aportar al desarrollo sostenible de la región.

Principios Corporativos

Ingreso libre y voluntario: Las cooperativas son organizaciones voluntarias abiertas para todas aquellas personas dispuestas a utilizar sus servicios y dispuestas aceptar las responsabilidades que conlleva la membresía sin discriminación de género, raza, clase social, posición política o religiosas.

Participación económica: Los miembros contribuyen de manera equitativa y controlan de manera democrática el capital de la Cooperativa. Por lo menos una parte de ese capital es propiedad común de la Cooperativa.

Democracia: Las Cooperativas son organizaciones democráticas controladas por sus miembros quienes participan activamente en la definición de las políticas y en la toma de decisiones.

Autonomía e Independencia: Las Cooperativas son organizaciones autónomas de ayuda mutua, controladas por sus miembros.

Educación, Formación e Información: Las Cooperativas brindan educación y entrenamiento a sus miembros, a sus dirigentes electos, gerentes y empleados, de tal forma que contribuyan eficazmente al desarrollo de sus Cooperativas.

Cooperación entre Cooperativas: Las Cooperativas sirven a sus miembros más eficazmente y fortalecen el movimiento Cooperativo trabajando de manera conjunta por medio de estructuras locales, nacionales, regionales e internacionales.

Compromiso Social: La Cooperativa trabaja para el desarrollo sostenible de su comunidad por medio de políticas aceptadas por sus miembros.

Política de Calidad

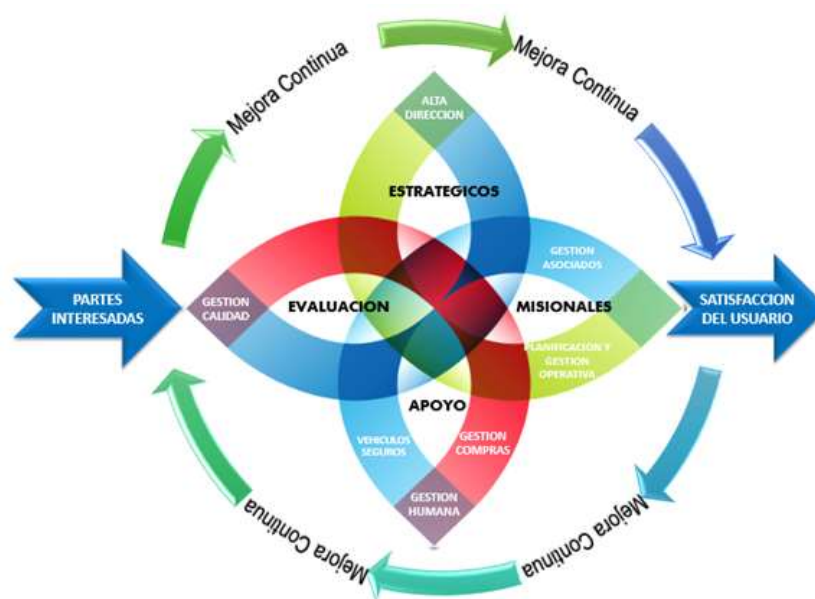
COODETRANS PALMIRA se dedica a la prestación del servicio de transporte público de pasajeros por carretera en la modalidad municipal e intermunicipal desde hace más de 75 años.

Objetivos de Calidad

- Satisfacer las necesidades de las partes interesadas.
- Fortalecer la competencia de los colaboradores.
- Mejorar continuamente todos los procesos.

Mapa de Procesos

Figura 9. Mapa de Procesos Coodetrans Palmira



Fuente: Coodetrans Palmira. Informe Anual 2017

1.8.3 Marco Conceptual

A continuación, se relacionan unas definiciones clave que contribuyen a la comprensión de las variables asociadas a la rotación voluntaria de personal:

Trabajo: Toda actividad humana remunerada o no, dedicada a la producción, comercialización, transformación, venta o distribución de bienes o servicios y/o conocimientos, que una persona ejecuta en forma independiente o al servicio de otra persona natural o jurídica.

Riesgo: Probabilidad de ocurrencia de una enfermedad, lesión o daño en un grupo dado.

Factor de riesgo: Posible causa o condición que puede ser responsable de la enfermedad, lesión o daño.

Factores de riesgo psicosociales: Condiciones psicosociales cuya identificación y evaluación muestra efectos negativos en la salud de los trabajadores o en el trabajo.

protector psicosocial: Condiciones de trabajo que promueven la salud y el bienestar del trabajador.

Condiciones de trabajo: Todos los aspectos intralaborales, extralaborales e individuales que están presentes al realizar una labor encaminada a la producción de bienes, servicios y/o conocimientos.

Estrés: Respuesta de un trabajador tanto a nivel fisiológico, psicológico como conductual, en su intento de adaptarse a las demandas resultantes de la interacción de sus condiciones individuales, intralaborales y extralaborales.

Carga física: Esfuerzo fisiológico que demanda la ocupación, generalmente se da en términos de postura corporal, fuerza, movimiento y traslado de cargas e implica el uso de los componentes del sistema osteomuscular, cardiovascular y metabólico.

Carga mental: Demanda de actividad cognoscitiva que implica la tarea. Algunas de las variables relacionadas con la carga mental son la minuciosidad, la concentración, la variedad de las tareas, el apremio de tiempo, la complejidad, volumen y velocidad de la tarea.

Carga psíquica o emocional: Exigencias psicoafectivas de las tareas o de los procesos propios del rol que desempeña el trabajador en su labor y/o de las condiciones en que debe realizarlo.

Carga de trabajo: Tensiones resultado de la convergencia de las cargas física, mental y emocional.

Acoso laboral: Toda conducta persistente y demostrable, ejercida sobre un empleado, trabajador por parte de un empleador, un jefe o superior jerárquico inmediato o mediato, un

compañero de trabajo o un subalterno, encaminada a infundir miedo, intimidación, terror y angustia, a causar perjuicio laboral, generar desmotivación en el trabajo, o inducir la renuncia del mismo, conforme lo establece la Ley 1010 de 2006.

Efectos en la salud: Alteraciones que pueden manifestarse mediante síntomas subjetivos o signos, ya sea en forma aislada o formando parte de un cuadro o diagnóstico clínico.

Efectos en el trabajo: Consecuencias en el medio laboral y en los resultados del trabajo. Estas incluyen el ausentismo, la accidentalidad, la rotación de mano de obra, la desmotivación, el deterioro del rendimiento, el clima laboral negativo, entre otros.

1.8.4 Marco Legal

Cuadro 3. Normatividad asociada al tema objeto de estudio

Norma	Tema
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. Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan
Código Sustantivo del Trabajo	Artículo 1o. objeto. 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 social. Artículo 2o. aplicación territorial. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. Artículo 3o. relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. Artículo 10. igualdad de los trabajadores. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

	Artículo 11. derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley. Artículo 17. órganos de control. La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del Trabajo. También hace énfasis en los representantes del empleador que sumen funciones directas con respecto a los trabajadores: Artículo 32. representantes del empleador. (Artículo modificado por el artículo 1o. del Decreto 2351 de 1965). El nuevo texto es el siguiente: “Son representantes del patrono 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 siguientes personas: Las que ejerzan funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, síndicos o liquidadores, mayordomos y capitanes de barco, y quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono”; lo cual tiene directa relación con el jefe de recurso humano.
Resolución número 2646 de 2008.	Artículo 1°. Objeto. El objeto de la presente resolución es establecer disposiciones y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales en cuanto a la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a los factores de riesgo psicosocial en el trabajo, así como el estudio y determinación de origen de patologías presuntamente causadas por estrés ocupacional. Artículo 2°. Ámbito de aplicación. La presente resolución se aplica a los empleadores públicos y privados, a los trabajadores dependientes e independientes, a los contratantes de personal bajo modalidad de contrato civil, comercial o administrativo, a las organizaciones de economía solidaria y del sector cooperativo, a las agremiaciones o asociaciones que afilian trabajadores independientes al Sistema de Seguridad Social integral; a las administradoras de riesgos profesionales; a la Policía en lo que corresponde a su personal no uniformado y al personal civil de las Fuerzas Militares.
Resoluciones 652 y 1356 de 2012	Comités de Convivencia Laboral en Colombia. Las resoluciones del Ministerio de Trabajo requieren que todos los empleadores instalen y establezcan un Comité de Convivencia Laboral antes del 31 de diciembre de 2012.

Fuente: Adaptado de la normatividad relacionada como la Constitución Política de Colombia, Código Sustantivo del Trabajo, la Resolución número 2646 de 2008, y las Resoluciones 652 y 1356 de 2012

Capítulo 2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

Con base en la naturaleza de este proyecto, el tipo de investigación más pertinente correspondía al Descriptivo, puesto que se buscaba caracterizar el proceso de rotación de personal voluntaria, para ello fue necesario evaluar diversos elementos del proceso de rotación de personal voluntaria, con base en el modelo de (Milkovich & Boudreau, 1994).

2.2 Diseño de estudio

La presente investigación se abordó desde el tipo de diseño no experimental, ya que no se pretendía alterar las variables del estudio, es decir, se trataba de una investigación en donde no se hará variar intencionalmente las variables. Este estudio se basó en la observación de los fenómenos en el contexto natural de la empresa sujeto de estudio para posterior análisis de los instrumentos utilizados tanto cuantitativos como cualitativos.

Según (Hernández Sampieri, Fernández, & Baptista, 2002):

La investigación no experimental es investigación sistemática y empírica en la que las variables independientes no se manipulan porque ya han sucedido. Las inferencias sobre las relaciones entre variables se realizan sin intervención o influencia directa y dichas relaciones se observan tal y como se han dado en su contexto natural. (pág. 57)

2.3 Fuentes de información

- **Primarias:** Empresa sujeto de estudio (Coodetrans Palmira)
- **Secundarias:** Informes, reportes, bibliografía y cibergrafía relacionada

2.4 Técnicas e instrumentos de recolección de información

En virtud de lograr los objetivos planteados al inicio de esta investigación se considera necesario el uso de dos instrumentos de medición que permitan describir e indagar las variables a estudiar. Primero se aplica el cuestionario (enfoque cuantitativo) y como complemento se realiza una entrevista a un funcionario clave en relación al problema de estudio (Directora de Gestión Humana). En forma adicional se procedió a utilizar la observación no participante por parte del autor de la investigación, aprovechando que labora en la organización.

2.5 Población

Operadores o conductores de la flota de automotores al servicio de Coodetrans Palmira

2.6 Muestra

Con base en el tipo de muestreo estadístico para poblaciones finitas, el cálculo asociado arrojó un valor de 123 operadores, pues se considera una cifra representativa de la población estudiada (50% de la población), además de que constituye un número accesible para la aplicación del instrumento así convenido. En el caso puntual se anexaron tres unidades más para un total real de 126 operadores encuestados (Ver Anexo 4)

2.7 Descripción del instrumento cuantitativo

Es necesario aclarar que los datos obtenidos para el análisis fueron suministrados por la empresa, la cual facilitó la información requerida para el análisis y desarrollo de esta investigación. La encuesta estuvo compuesta por 27 ítems con cinco opciones de respuesta y tres preguntas de tipo abierto, estructuradas en seis categorías que a continuación se describen:

1. Admisión de personas: Procesos implicados para incluir nuevas personas en la empresa. Pueden denominarse procesos de provisión o suministro de personas. Incluyen reclutamiento y selección de personas.
2. Aplicación de Personas: Procesos utilizados para diseñar las actividades que las personas realizarán en la empresa, y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen diseño organizacional y diseño de cargos, análisis y descripción de cargos, orientación de las personas y evaluación del desempeño.
3. Compensación de Personas: Procesos utilizados para incentivar a las personas y satisfacer sus necesidades individuales más sentidas. Incluyen recompensas, remuneración y beneficios además de los servicios sociales.
4. Desarrollo de Personas: Procesos empleados para capacitar e incrementar el desarrollo personal y profesional. Incluyen entrenamiento y desarrollo de las personas, programas de cambio y desarrollo de las carreras y programas de comunicación e integración.
5. Mantenimiento de Personas: Procesos utilizados para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas. Incluyen administración de la disciplina, higiene, seguridad y calidad de vida y mantenimiento de relaciones sindicales.
6. Monitoreo o Evaluación de Personas: Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades de las personas y verificar resultados. Incluyen bases de datos y sistemas de información gerenciales.

Capítulo 3. Determinación de los niveles de rotación voluntaria de operadores

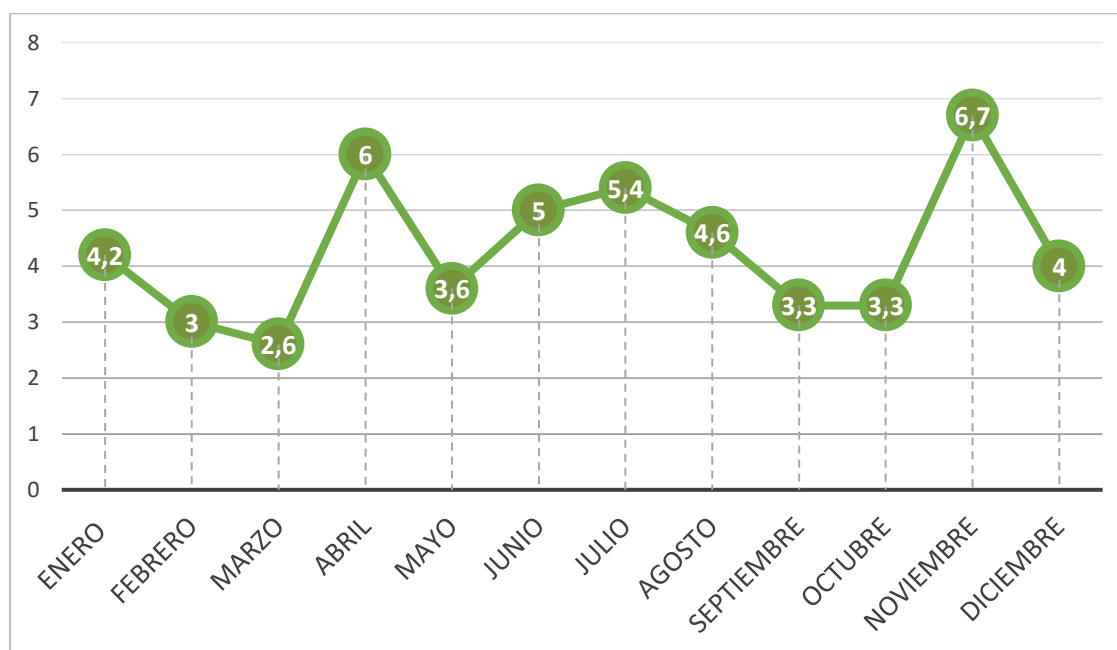
Para este apartado y de conformidad a realizar el cálculo exacto del personal operador, se revisaron los registros de egreso e ingreso de operadores en el periodo predeterminado.

3.1 Registros del Índice de Rotación de Personal en la Cooperativa Coodetrans Palmira

Cuadro 4. IRP mensual Coodetrans Palmira

Mes	Número de operadores	Número de ingresos	Número de salidas	Indice de rotación
ENERO	251	10	11	4.2
FEBRERO	250	8	7	3
MARZO	251	6	7	2.6
ABRIL	250	14	16	6
MAYO	248	8	10	3.6
JUNIO	246	13	12	5
JULIO	247	16	11	5.4
AGOSTO	252	11	12	4.6
SEPTIEMBRE	246	6	10	3.3
OCTUBRE	245	9	7	3.3
NOVIEMBRE	255	17	16	6.7
DICIEMBRE	231	8	10	4

Fuente: (Coodetrans Palmira, 2018)

Figura 10. Comportamiento estadístico de la rotación de personal

Fuente: (Coodetrans Palmira, 2018)

Con base en la figura anterior el índice de rotación promedio fue de 4.3, que se considera alto, con el agravante de que se trata de un puesto de trabajo clave para una Transportadora de Pasajeros. Cabe aclarar que los egresos de operadores, en este periodo (enero-diciembre de 2018) fueron todos voluntarios.

En relación con el índice de rotación de personal, un bajo nivel del mismo, o con un porcentaje de 0%, afirmaría un estancamiento en esta, Según (Mendoza, 2006) el análisis de la rotación de personal es tan importante como la rotación del inventario. Mientras una rotación de inventario alta supone mayor eficiencia, un alto nivel de rotación de personal puede significar poner en peligro el aseguramiento de la calidad y servicio al cliente. Dando por sentado que un alto índice de rotación infiere una señal de inconformidad por parte de los empleados, en el mismo tenor, evidenciaría fallas en los procesos de selección y contratación, si bien la variable rotación

de personal no tiene la misma percepción para todas las empresas, es un asunto que debe de tratarse con cuidado.

Utilizando esta fórmula se tiene que

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{\frac{A + D}{2}}{PE} \times 100 \quad (2)$$

$A = \text{Admisión de personal}$

$D = \text{Desvinculación de personal}$

$PE = \text{Promedio Efectivo}$

$$\text{Indice de rotación de personal} = \frac{\frac{86 + 96}{2}}{249.375} \times 100$$

Indice de rotacion de operadores: 36.49%

Índice con fórmula: 36.49%

Índice con cálculos empresa: 34.4% →

(4.2+3.0+2.6+6.0+3.6+5.0+5.4+4.6+3.3+3.3+6.7+4.0)

Se promedia: $\frac{36.49+51.7}{2}=44.095\%$

Se concluye entonces, que en el periodo comprendido entre enero – diciembre de 2018 la empresa Coodetrans Palmira, posee un índice acumulado de operadores de 44.095%; lo que quiere

decir que la empresa en este periodo solamente logró contar con el 55.905 % de su fuerza laboral para soportar la prestación total del servicio de transporte en sus diferentes rutas; resultado más que manifiesto, que confirma que el índice de rotación de personal general en la empresa se encuentra en un nivel elevado.

CAPÍTULO 4. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES DE INCREMENTO PROGRESIVO DE ROTACIÓN VOLUNTARIA

Con el fin de identificar estos factores asociados a la problemática objeto de estudio se procedió a aplicar la entrevista, la encuesta, y observación participante.

4.1 Discusión entrevista realizada

Por obvias razones cualquier empleado propenderá por defender los intereses de la compañía donde labora, sin embargo, en cargos de responsabilidad alta como los de Dirección o Gerencia, todo argumento que se esgrima a favor de la organización, deberá ser sustentado objetivamente, porque de lo contrario, la credibilidad de la empresa, quedaría en entredicho. En el caso de la Directora de Talento Humano de Coodetrans Palmira, lo que ella manifestó es fiel a su compromiso y responsabilidad demostrada durante su larga trayectoria en la compañía. Esta aseveración la realiza el autor de la presente investigación por conocer de “primera mano” la gestión eficaz de la entrevistada en mención.

Concerniente a las consecuencias de la rotación voluntaria de operadores, la Gerente manifiesta...*Este es un impacto muy negativo, pues la empresa incurre en muchos costos y un gran desgaste administrativo, por todo el proceso de contratación y los temas de inducción, dotación...* La funcionaria esclarece con argumentos sólidos los efectos negativos que origina esta situación, y al ella hablar de costos es porque es un registro formal a la que por su investidura tiene acceso puesto que la contabilidad maneja documentos técnicos que solo ciertos funcionarios de cierto nivel jerárquico pueden revisar.

Resumiendo, la Gerente sostiene que la alta rotación de operadores es multifactorial, la razón principal que menciona la funcionaria es que se debe a que esta comunidad se encuentra inconforme con el salario que la transportadora ofrece, por la presión de los asociados (dueños de los automotores) y por la inflexibilidad en los horarios por las extensas jornadas operativas. Estas razones explicarían el nivel incrementado de rotación de operadores, contingencia que aun entendible, no es justificable por el impacto negativo para los intereses corporativos en costos y en la logística de contratación de operadores.

La funcionaria termina manifestando, que, para su concepto, un aumento en lo estipulado en salarios para estos operadores, sería un mecanismo muy valedero para revertir el grado de inconformismo por parte de este grupo de motoristas.

4.2 Tabulación e interpretación de Encuesta

4.2.1 Preguntas tipo cerrado

En la primera figura (figura 11), Nivel de seducción y claridad de la convocatoria, es necesario manifestar en relación a este tema, que las empresas que tienen visión y han trasegado si se vale el término con la adaptación al direccionamiento estratégico tienen mayores posibilidades de seleccionar el personal más idóneo conforme a sus objetivos corporativos, el asunto es que este proceso debe estar bien sustentado, puesto que muchas compañías se esmeran por comunicar los mejores anuncios de vacantes, con el fin de que resulten atractivos para los potenciales aspirantes a los cargos disponibles, pero una vez estos ingresan a la empresa, esas expectativas creadas no siempre son recompensadas.

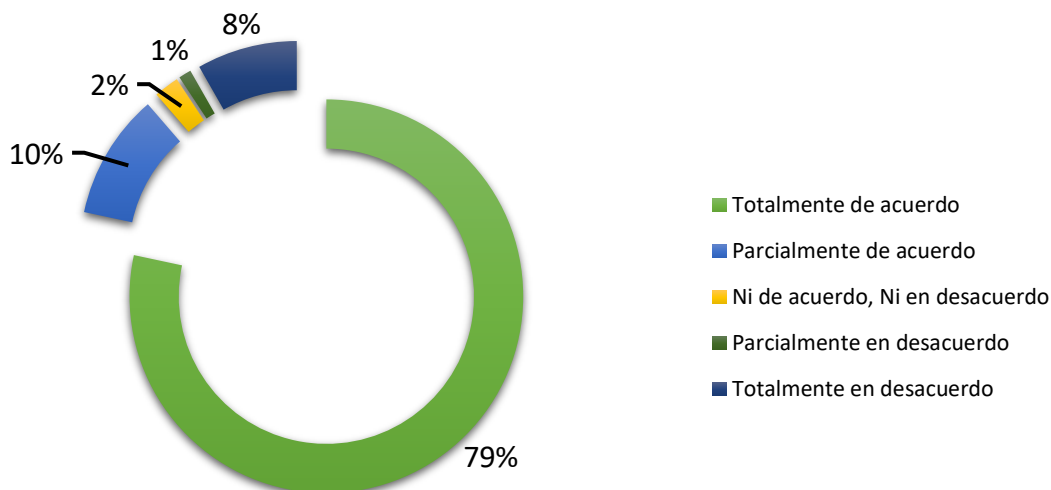


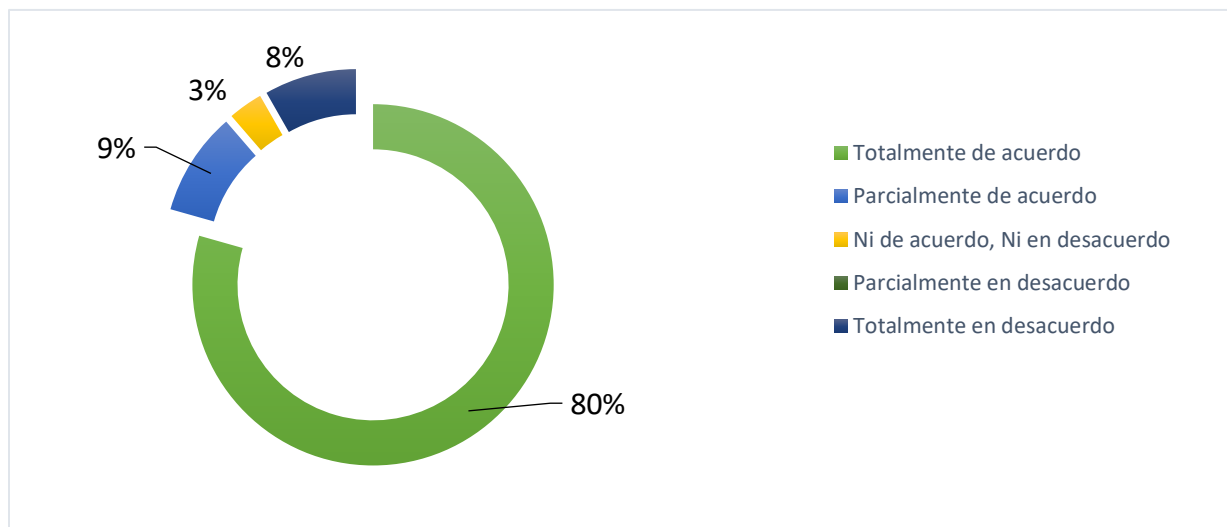
Figura 11. Nivel de seducción y claridad de la convocatoria

Fuente: Elaboración propia

En el caso de Coodetrans Palmira y con base en los resultados, el 79% de los operadores manifestaron que lo que los motivó a aplicar para la vacante fue porque la convocatoria fue considerada clara, atractiva y seductora. Lo anterior es un porcentaje muy representativo que infiere que la Cooperativa se preocupa por diseñar avisos lo suficientemente atractivos para que el aspirante se motive, habría que indagar después si estos anuncios eran consonantes con la realidad ya en la práctica.

En la figura siguiente (Figura 12) Despertar expectativa e interés en laborar en una organización dependerá no solo del anuncio de la vacante a cubrir, sino de la imagen que tenga la empresa en el sector donde opera, con sus “stakeholders” y entre ellos la comunidad en general. Cuando se goza de una buena imagen, la organización tiene el compromiso de sustentar esta calificación, no obstante, en el gremio del transporte, cuando una empresa adquiere “una buena fama”, dicha instancia perdura por mucho tiempo, lo que es inversamente proporcional al efecto contrario, cuando una transportadora acumula quejas o inconformidades, prácticamente se autoelimina en cuanto a su imagen. En circunstancias de gozar de un buen prestigio, las

organizaciones pueden aprovechar esta ventaja competitiva, para despertar en forma progresiva el interés de la gente por hacer parte de la nómina de empleados.

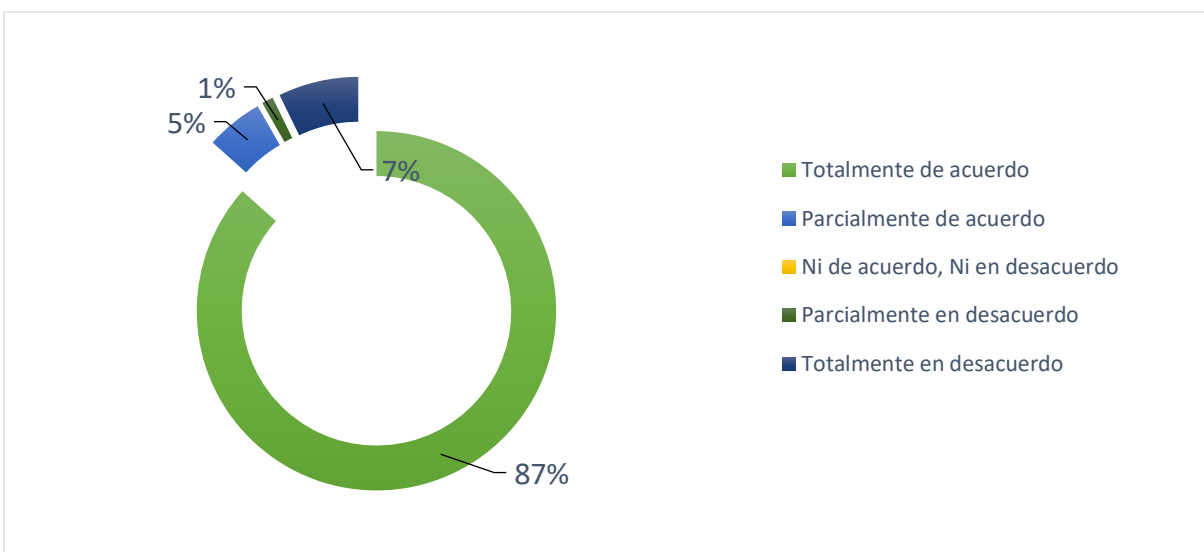


Fuente: Elaboración propia

Figura 12. Nivel de interés por la empresa

Respecto a la pregunta realizada, un 80% de los operadores encuestados manifestaron que les resultaba interesante ingresar a la empresa. Lo anterior permite inferir que no se trata de procesos unilaterales de selección, sino bilaterales, es decir; que los operadores buscan la empresa en donde desean laborar y, por tanto, ésta les parece interesante, descartando así que se trate de un posible factor asociado a la alta rotación.

La figura siguiente (figura 13) relaciona el nivel de orgullo por los logros alcanzados por el operario. Este interrogante puede generar cierta ambigüedad, en el sentido que pareciera medir la vanidad de una persona, o su nivel de suficiencia respecto al saber más que los demás, el orgullo en este caso está más asociado al sentido de identificación y autoestima por parte del empleado en llevar a cabo una labor en forma apropiada. Muchos empleados en un contexto laboral, pueden realizar sus labores en forma idónea, pero no sentir orgullo por ello ni satisfacción del deber cumplido, sino más bien resignación porque no tiene más alternativas.



Fuente: Elaboración propia

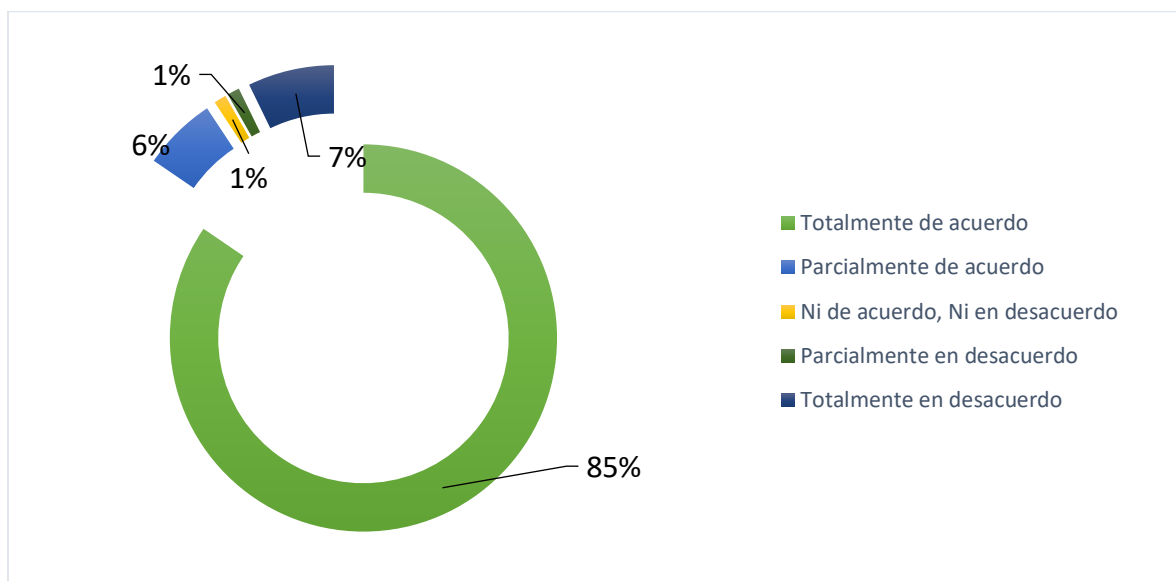
Figura 13. Nivel de orgullo por logros alcanzados

A partir de los resultados se puede apreciar que el 87% de los operadores encuestados manifiestan que se sintieron orgullosos, al superar las pruebas realizadas en la empresa. Es significativo que los operadores de la empresa mostrasen complacencia al pertenecer a la Cooperativa, teniendo en cuenta sus logros al haber aprobado pruebas exigentes², lo cual denota el esfuerzo de la Dirección por implementar un proceso de selección exigente pero abordable desde lo factible.

La figura inferior (Figura 14) examina el nivel de compromiso propio y de la empresa. Este tipo de indagaciones por lo regular tienen la tendencia a responder con subjetividades, puesto que por lo regular las personas tendemos a demostrar virtudes de las cuales adolecemos; no

² Pruebas psicotécnicas, de aptitud, de actitud y tipo técnico

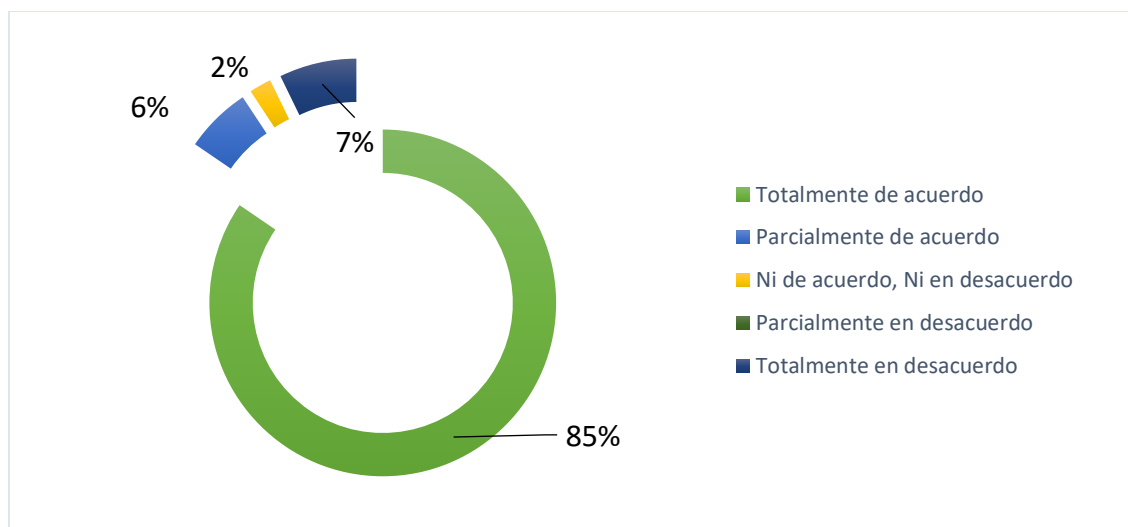
obstante, había que plantear el interrogante, para evaluar el nivel de cumplimiento de lo que se dice y lo que realmente se hace.



Fuente: Elaboración propia

Figura 14. Nivel de compromiso propio y con la empresa.

Se puede evidenciar de acuerdo a los resultados que el 85% de los operadores encuestados expresan que se sienten idóneos y motivados para exigirse y dar lo mejor de sí mismos para la empresa. Esto denota que los operadores se empoderan de su rol dentro de la organización, esforzándose por superarse continuamente; lo cual conlleva a la satisfacción que se ve reflejada en mejorar su calidad de vida y la de su familia por mérito propio, descartando así que se trate de un posible factor asociado a la alta rotación.



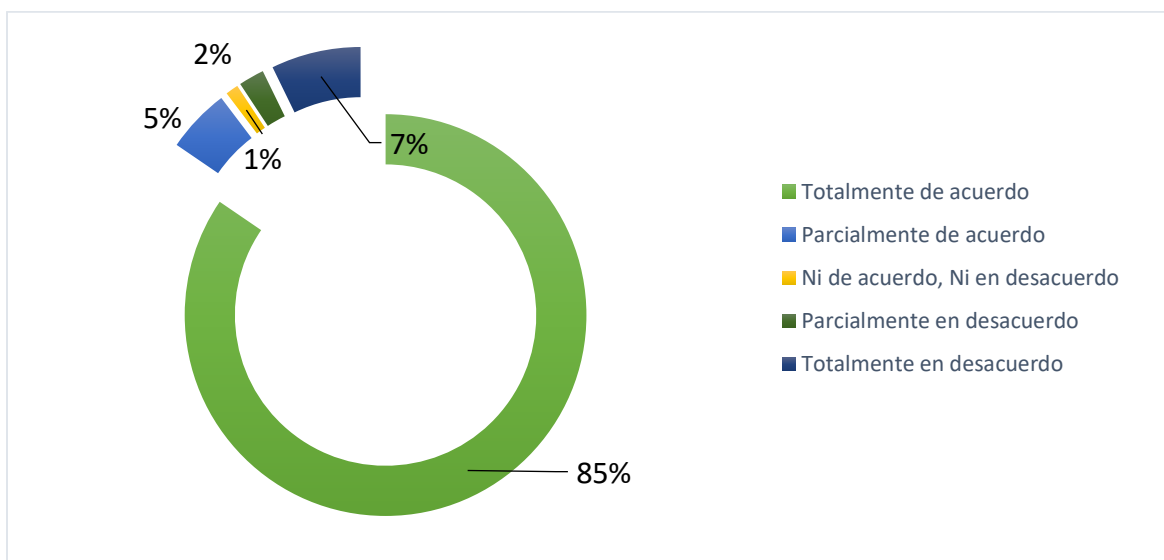
Fuente: Elaboración propia

Figura 15. Nivel de confianza en el proceso

Con base a los resultados arrojados en la figura anterior se puede apreciar que el 85% de los operadores encuestados manifiestan que, al superar las pruebas, se sintieron seguros de su desempeño. Las diferentes pruebas de selección reflejan que la persona cumple con una serie de requisitos comportamentales, de conocimiento en conducción y salud mental que garantizan mérito propio y competencia para el cargo a desempeñar; Es decir, que la empresa a través de sus pruebas permite reafirmar la confianza de los operadores en el desempeño laboral, descartando así que se trate de un posible factor asociado a la alta rotación.

El nivel de información recibido por parte del proceso bidireccional Director-Operador, interrogante que se plantea en la figura 16, constituye uno de los elementos primordiales para medir la “salud interna” de la comunicación entre estas dos entidades. Es claro que la eficacia de una actividad encomendada dependerá en gran manera, de su explicación previa. Eso incluye el verbalizar adecuadamente la labor, y consignarla por escrito cuando dicha labor hacer parte del conjunto de funciones a desarrollar por el trabajador (en este caso el operador) , aunado a ello, el

que suministra la información deberá garantizar que la misma sea lo suficiente comprensible por la persona que lo recibe, para que el proceso comunicador se complete cabalmente.



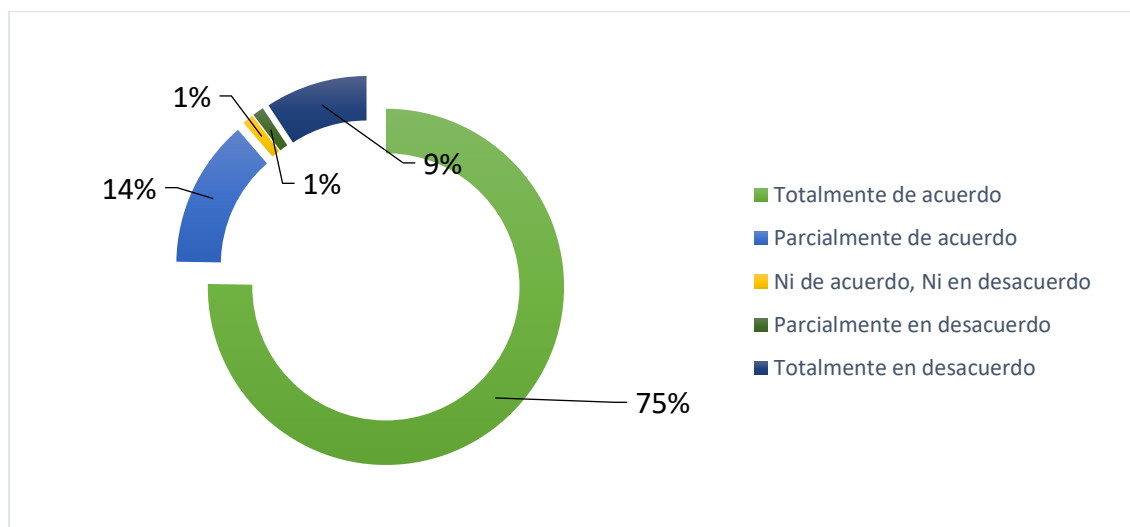
Fuente: Elaboración propia

Figura 16. Nivel de información recibida

Basándose en los resultados se puede apreciar que el 85% de los operadores encuestados manifiestan que al ingresar se les proporcionó información clara sobre sus funciones y responsabilidades. Es decir, la Cooperativa entrega a los operadores una información precisa, estableciendo desde el inicio del proceso reglas claras en lo que ocupa a funciones y responsabilidades, descartando así que se trate de un posible factor asociado a la alta rotación.

La figura 17 relaciona la medición del “nivel de inducción para el desempeño”, un tema clave para identificar que tan preparado desde lo técnico, y organizacional se encuentra el operador previo a su gestión como conductor. Un operador podría incumplir con un rodamiento, si no tiene claro, el manual del que hacer, ante determinada contingencia; de hecho, en el gremio

del transporte, muchos accidentes e incidentes podrían evitarse, si se garantizase que el motorista tuviera un proceso de inducción completo y consecuente con su labor.



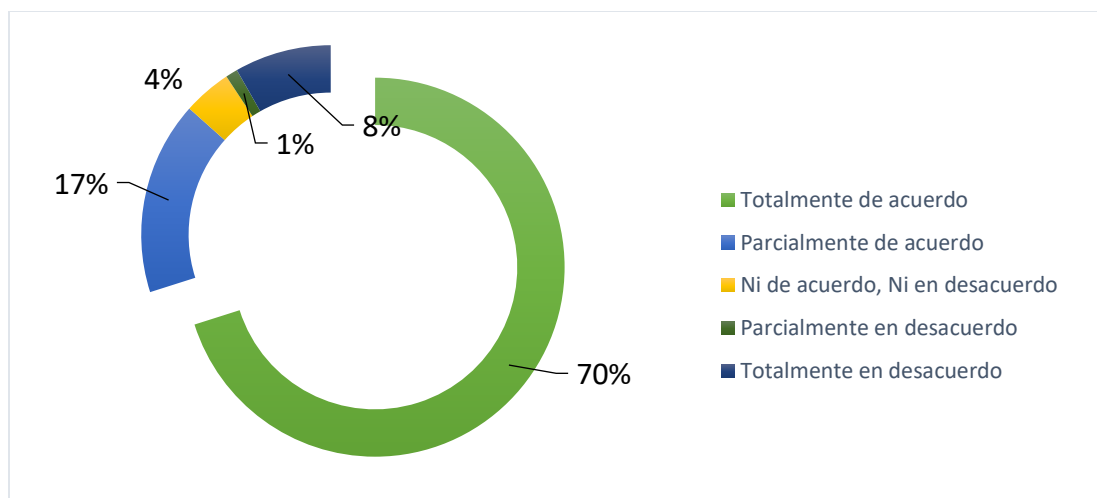
Fuente: Elaboración Propia

Figura 17. Nivel de inducción para el desempeño

Conforme a los resultados se puede estimar que el 75% de los operadores encuestados manifiestan que el proceso de inducción es garantía para ofrecer un excelente desempeño en el cargo. Bajo este presupuesto y dada la anterior calificación por parte de los operadores, cabe mencionar que la inducción no resulta lo suficientemente clara, puesto que según la percepción no está garantizando un excelente desempeño; no obstante, no alcanza a considerarse como una variable asociada a la alta rotación.

El nivel de identidad con la empresa (Figura 18), pretende medir que tan apropiado tiene el sentido de afinidad con la organización el trabajador, es decir cuantificar sus niveles de identificación con la compañía donde labora, porque de esta manera se puede justificar o comprender su comportamiento particular desde lo laboral, es decir, si un trabajador ejecuta su

labor por resignación, por obligación social, o por coerción, no tendrá el desempeño ideal, o si logra este no tendrá beneficios para este, y no solo se verá reflejado en el servicio al cliente, sino en sus intenciones de renunciar por no sentirse a gusto con una empresa la cual no lo representa.

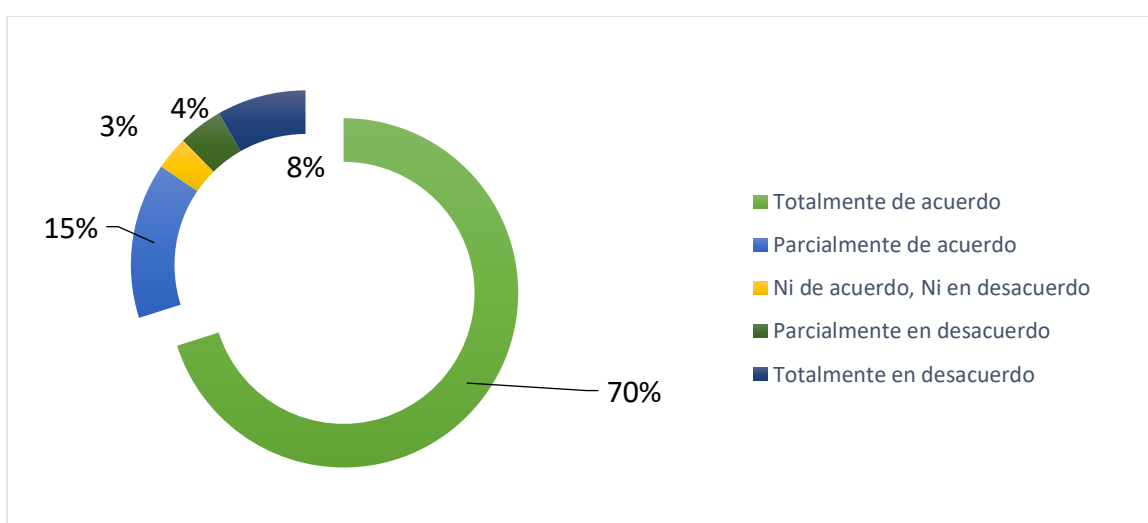


Fuente : Elaboración propia

Figura 18. Nivel de identidad con la empresa

A partir de los resultados, se puede considerar que el 70% de los operadores encuestados manifiestan que conocer la misión, visión, principios y valores, sirvió para sentirse más identificado con la empresa. Es decir, que un porcentaje significativo de la población de operadores se están alineando lo suficientemente con la organización; lo que puede sumar en la consecución de los objetivos institucionales, descartando así que se trate de un factor asociado a la alta rotación.

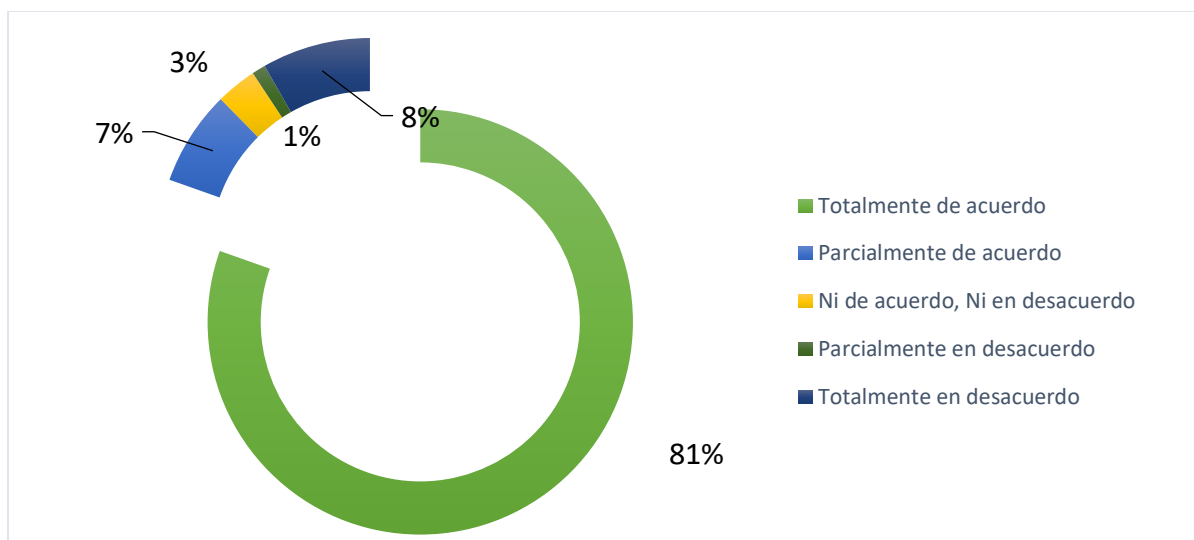
La figura 19 mide la ponderación del cargo en función de la empresa, esto es, evalúa cuán importante es para la organización el cargo que el operador ejerce, conforme a este interrogante, hay que decir que el cargo operativo para una Transportadora, es el del operador o motorista, puesto que, es a quien se le transfiere la responsabilidad de trasladar a los pasajeros de un destino a otro, con todo lo que dicho proceso representa (garantizar la conservación de vidas de terceros, servicio al usuario, seguridad en cuanto al confort en el viaje, seguridad en la vía, condiciones climáticas, etc.).



Fuente: Elaboración propia

Figura 19. Ponderación del cargo en función de la empresa

Conforme a los resultados se puede apreciar que el 70% de los operadores encuestados manifiestan que mediante a la inducción recibida, pudo conocer la importancia del cargo en el buen funcionamiento de la empresa. Es decir que, según la percepción de los operadores, la Cooperativa está ofreciendo la divulgación de sus procesos y transmite la relevancia que tienen los cargos en la contribución del cumplimiento de la visión organizacional, descartando así que se trate de un factor asociado a la alta rotación.

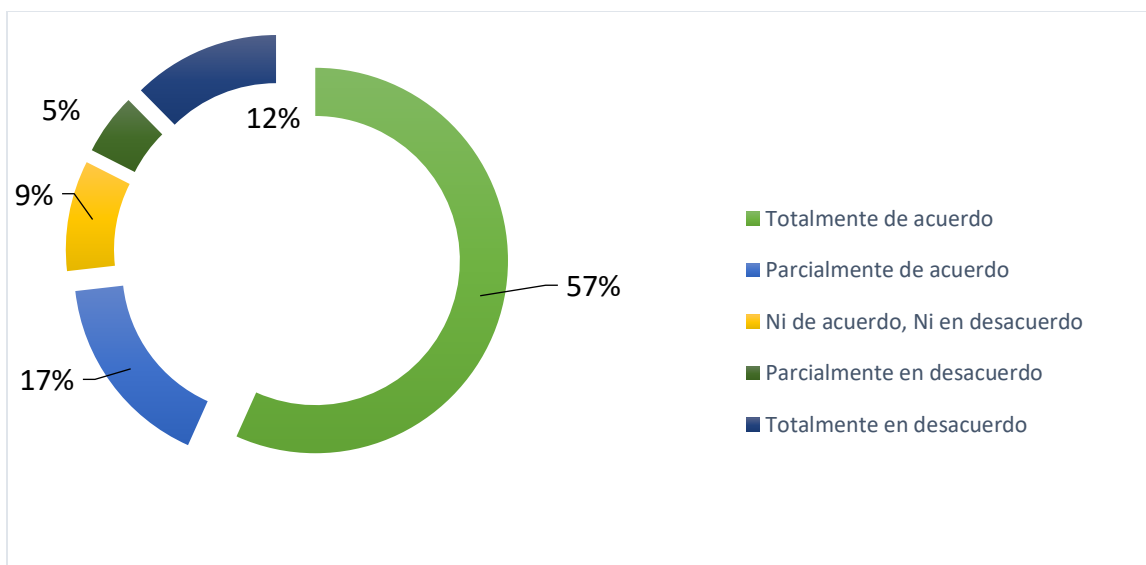


Fuente: Elaboración propia

Figura 20. Nivel de aceptación frente a la evaluación de desempeño

Conforme a los resultados, se puede apreciar que el 81% de los operadores encuestados manifiestan que ser evaluado permite conocer lo que esperan de su desempeño y así poder mejorar. Este porcentaje muestra la importancia que el operador le da a los procesos de evaluación de las funciones que realiza, relacionándolos como oportunidades de mejora tanto como operador como ser humano; Es decir, a los operadores poseen un grado de satisfacción moderado al ser evaluados, podría decirse que se sienten seguros de estar realizando sus tareas correctamente; lo cual descarta que este sea un factor asociado a la alta rotación de operadores en la Cooperativa.

La figura 21 plantea la medición del nivel de satisfacción frente a las estrategias de motivación; un tópico donde se quiere evidenciar que tan efectivas han resultado dichas estrategias si en realidad la organización cuenta con ellas, o prácticas similares. Las organizaciones de vanguardia, en escenarios tan presionados por los entornos y los mismos grupos de interés, deberían contar con un vasto número de programaciones y planes que promuevan la satisfacción del trabajador, más para este tipo de personal cuya gestión es tan significativa para el sostenimiento operativo de la Cooperativa.

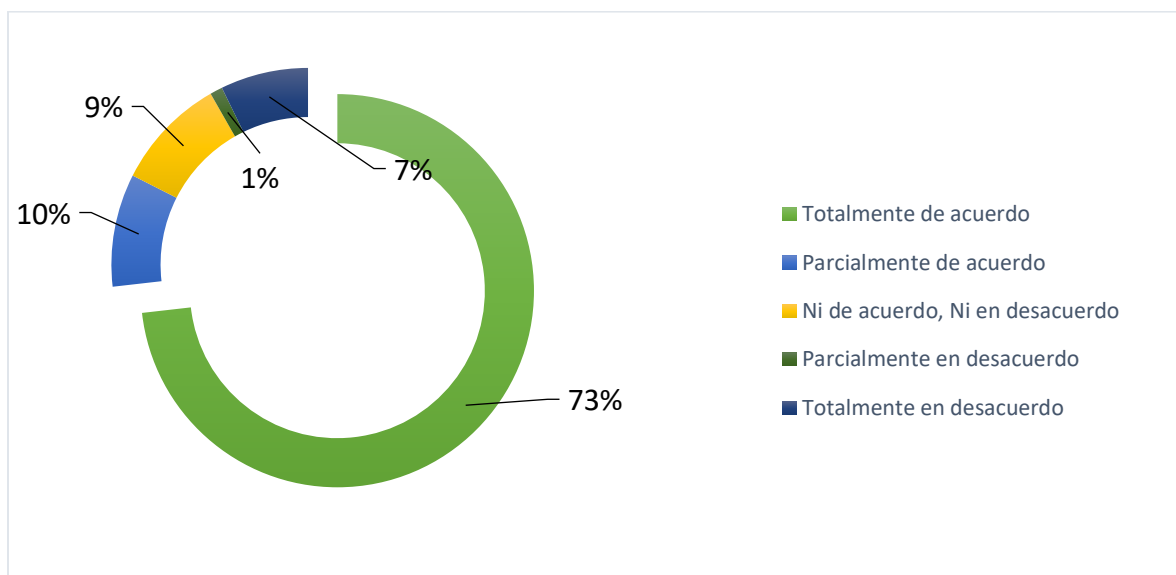


Fuente: Elaboración propia

Figura 21. Nivel de satisfacción frente a las estrategias de motivación

El 57% de los operadores encuestados manifiestan que la organización adolece de suficientes estrategias para sentirse motivados y comprometidos. Es decir, que, según la percepción de los operadores, la empresa no está generando ni las estrategias ni los espacios necesarios para que los operadores se sientan motivados en su ejercicio diario. Por hacer parte formal como Director Operativo, confirmo esta percepción porque para los operadores, las actividades lúdicas recreativas que se programan no son suficientes, o no contribuyen para mitigar su inconformismo laboral, por citar una de sus quejas más reiterativas.

La figura 22 evalúa un apartado de gran interés corporativo, el nivel o sentido de pertenencia del operador con la organización, un “termómetro” de singular relevancia, como quiera que es la voz del trabajador en relación con la empresa que le da su sustento. Las respuestas a este interrogante, no miden ciertamente si el trabajador esta amañado dentro de la organización, puesto esto depende de otros factores, pero si es una señal de alerta para los directivos para prever una potencial salida o renuncia del trabajador,



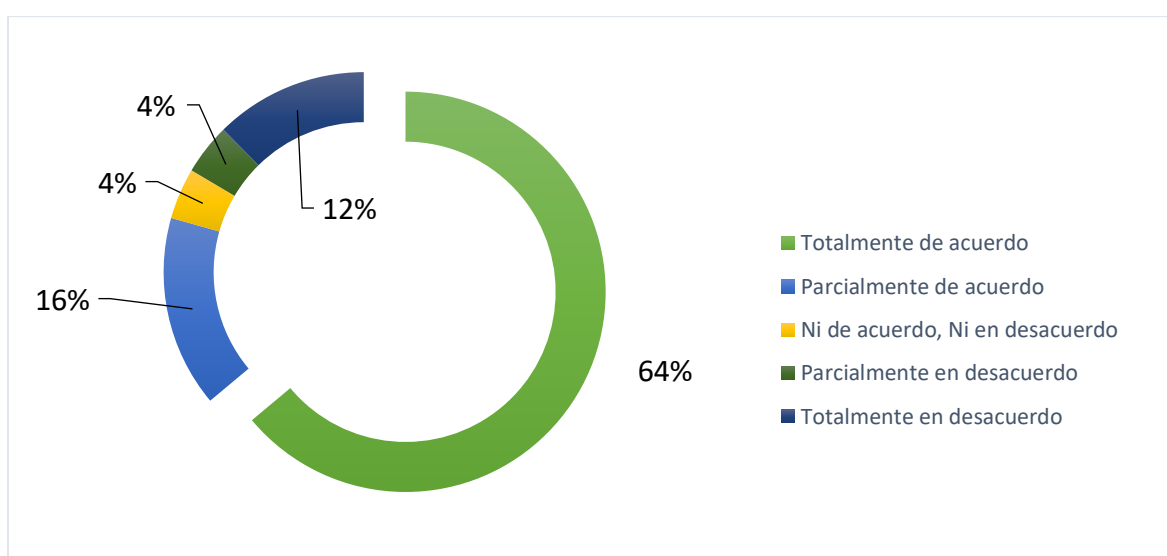
Fuente: Elaboración propia

Figura 22. Nivel de pertenencia con la organización

En virtud de los resultados quedo de manifiesto que el 73% de los operadores encuestados manifiestan que recomendaría a otra persona la empresa, dado todos los beneficios que esta ofrece. Es decir que este segmento de la población de operadores encuestada recomendaría la empresa a un tercero; siendo este un porcentaje significativo en la población que tiene una referencia positiva hacia la empresa para que presta sus servicios, lo cual descarta que este sea un factor asociado a la alta rotación de operadores en la Cooperativa.

El apartado “nivel de percepción de la calidad del ambiente laboral” corresponde a la figura 23, está asociado a la valoración que hace el operador de este índice. En el contexto interno de

cualquier empresa se experimentan muchos conflictos por la misma presión que ejercen los directivos para que la organización cumpla “si o si” con sus propósitos corporativos, pero esta realidad no justifica que deba comprometerse el ambiente interno con dificultades de comunicación entre áreas, por el contrario, un trabajador espera que este ámbito endógeno sea lo más agradable posible. El trabajo entre otras, es como un “segundo hogar” y por ende, debería en la medida de lo posible, ser un lugar lo suficientemente acogedor, para ejercer las labores en completa tranquilidad.



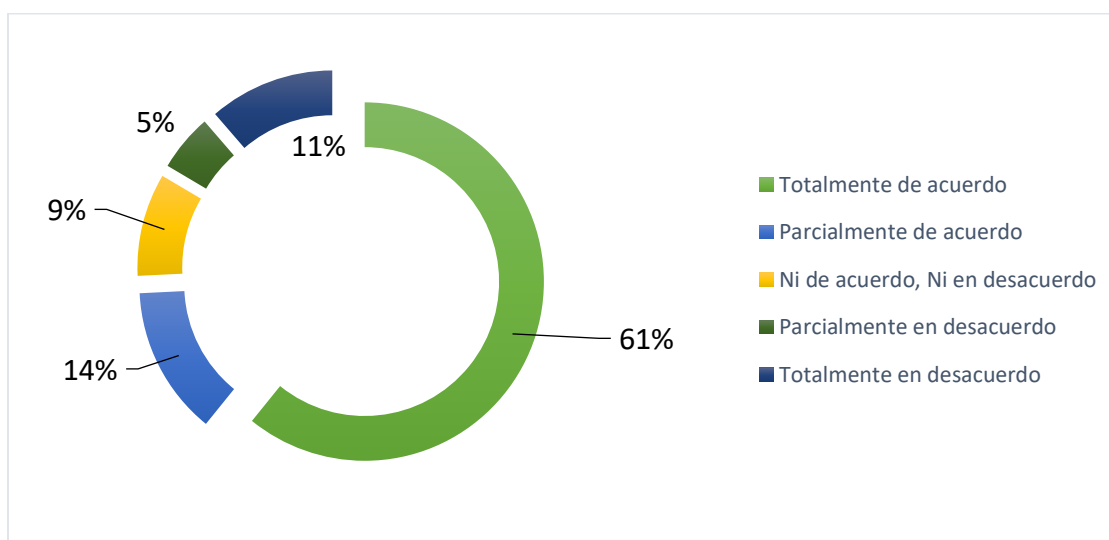
Fuente: Elaboración propia

Figura 23. Nivel de percepción la calidad del ambiente laboral

Acorde a los resultados, se puede apreciar que el 64% de los operadores encuestados manifiestan que se cuenta con un ambiente laboral agradable y solidario en la empresa. Observando que la percepción que pueda tener un colaborador afecta su motivación para completar el trabajo eficazmente en gran medida. Es decir que un 36% de los operadores manifiesta no tener

un ambiente que ofrezca condiciones para el desarrollo personal hacia el desempeño de sus labores, siendo, según los datos arrojados, un factor determinante de alta rotación para la Cooperativa.

La figura 24, pone en consideración la valoración del nivel de participación, variable que representa un motivador muy estimado para el trabajador, máxime hoy día cuando los estilos gerenciales se han flexibilizado en función del logro de los objetivos corporativos. El trabajador mejora su sentido de apropiación de la empresa, cuando siente que sus opiniones son tenidas en cuenta y su pensamiento en temas laborales, es valorado en forma honesta.



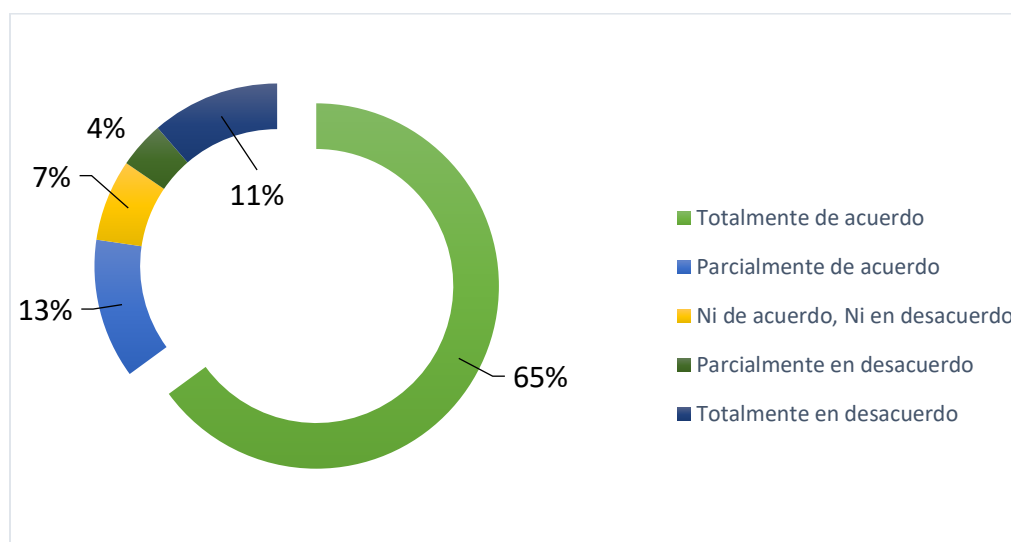
Fuente: Elaboración propia

Figura 24. Nivel de participación

En relación con los resultados, se puede apreciar que el 61% de los operadores encuestados manifiestan que existe un ambiente que permite proponer cambios en la empresa. Es decir que un 39% opina delos operadores encuestados manifestó que la empresa evita ambientes de trabajo donde ellos puedan opinar acerca de los aspectos que ellos perciben se pueden ser objeto de mejora, visto lo anterior puede decirse que no cuentan con un nivel de participación que les permita opinar

y sugerir mejoras al interior de la organización, convirtiendo lo anterior en un factor determinante a la hora de decidir abandonar la Cooperativa.

La figura 25 (Nivel de protección corporativa) hace referencia a la valoración de un elemento que el trabajador espera contar, como lo es la protección a su integridad; en ocasiones, en trabajos como este, donde las actividades son espacios abiertos, las empresas se preocupan por las condiciones físicas del empleado, pero se olvidan del estrés emocional tan vasto que manejan.



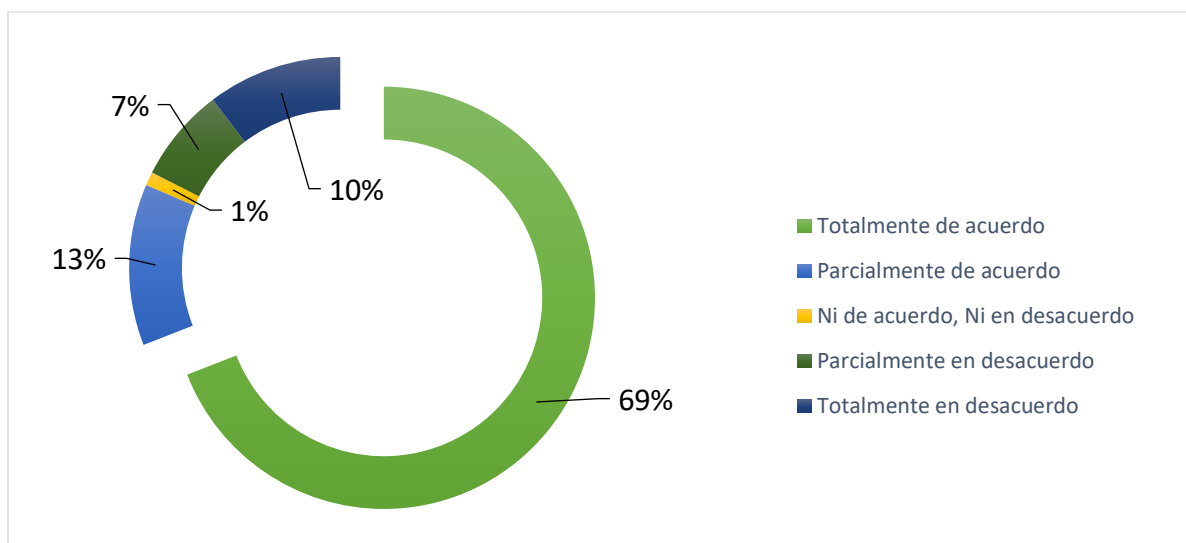
Fuente: Elaboración propia

Figura 25. Nivel de protección ofrecido por la organización

Con base en las respuestas del apartado anterior, se puede observar que el 65% de los operadores encuestados manifiestan que en la empresa se toman las medidas necesarias para proteger la integridad física, psicológica y moral. Teniendo en cuenta los anteriores resultados, se puede derivar entonces que el 35% de los operadores manifestó que considera que la empresa no genera un satisfactorio nivel de protección y en cambio sí posee un régimen sancionatorio; razón por la cual dicho factor se valora como asociado a la alta rotación de operadores de la Cooperativa.

La figura 26 (Nivel de conocimiento del cargo), refiere a una pregunta muy subjetiva pero que vale la pena realizarla, porque de alguna manera al contestarla el trabajador puede

sincerarse y dejar entrever que, si desconoce parte su cargo, es porque le ha faltado la inducción necesaria.



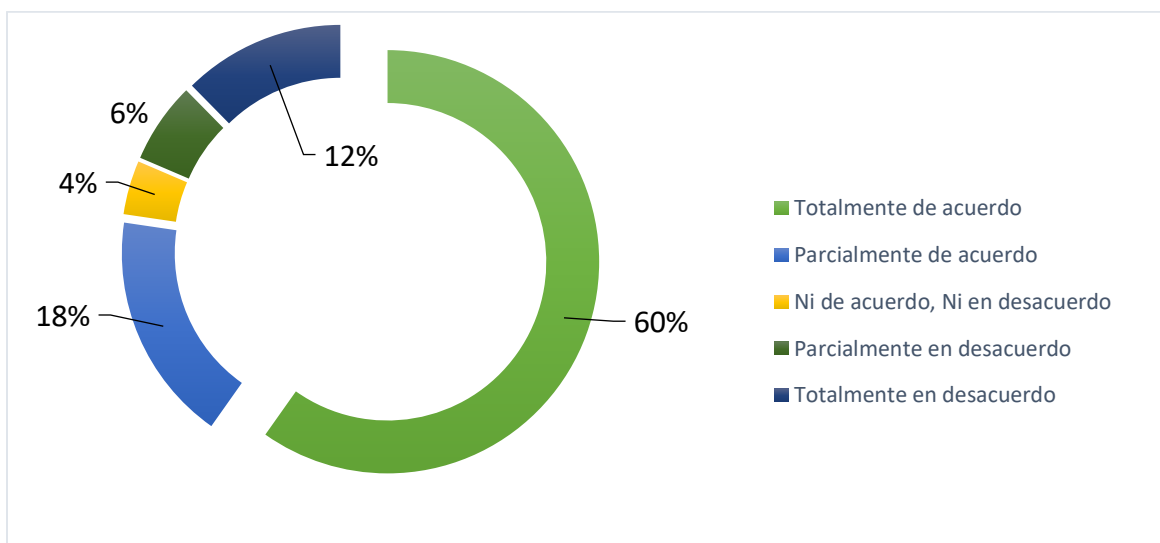
Fuente: Elaboración propia

Figura 26. Nivel de conocimiento del cargo

El 69% de los operadores encuestados manifiestan que a su ingreso le plantearon con claridad las condiciones de remuneración y cuantía del salario del cargo, es decir que la empresa puede hacer suficientes esfuerzos a la hora de brindar la información necesaria respecto del tema del salario para garantizar que no queden vacíos por parte del candidato, lo cual descarta que este sea un factor asociado a la alta rotación de operadores en la Cooperativa.

La figura 27 (nivel de satisfacción frente a la remuneración), hace referencia al interrogante más común que se realiza al trabajador y el significado del factor financiero para su vida. De hecho, la respuesta o el sesgo de la misma, dependerá de la naturaleza del cargo, de las condiciones laborales, del sector donde opera, y sobre todo la cultura donde se encuentra el trabajador. En tal sentido, no es lo mismo un conductor de bus en un ámbito latinoamericano, que un operador de

bus en el contexto europeo, por el estado de las vías, por el valor que se le da al trabajador por las condiciones medioambientales, por su remuneración, por las prebendas, etc.

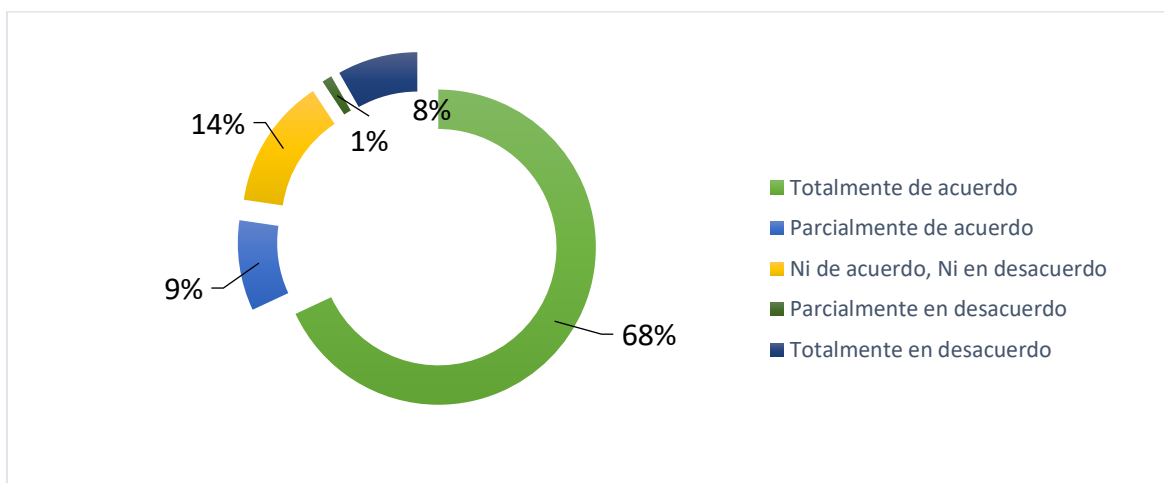


Fuente: Elaboración propia

Figura 27. Nivel de satisfacción frente a la remuneración

Partiendo de los resultados, se puede apreciar que el 60% de los operadores encuestados manifiestan que la remuneración para el cargo es justa, acorde a la responsabilidad; Por esto puede decirse que el 40% de la población de operadores encuestados manifestó que no se encuentra satisfecho frente a la remuneración recibida por su labor, al respecto conviene decir que se determina como un factor asociado a la alta rotación en la Cooperativa.

La figura 28 (Nivel de pertenencia y permanencia) establece una valoración que apunta al trabajador directamente, con dos variables que son directamente proporcionales, el sentido de pertenencia y la permanencia en el cargo, si el sentido de pertenencia por la empresa es alto, en la misma dimensión lo será su interés en permanecer en la organización, lo que opera en lo contrario, a menor sentido de apropiación, menor interés en querer seguir siendo parte de ella.

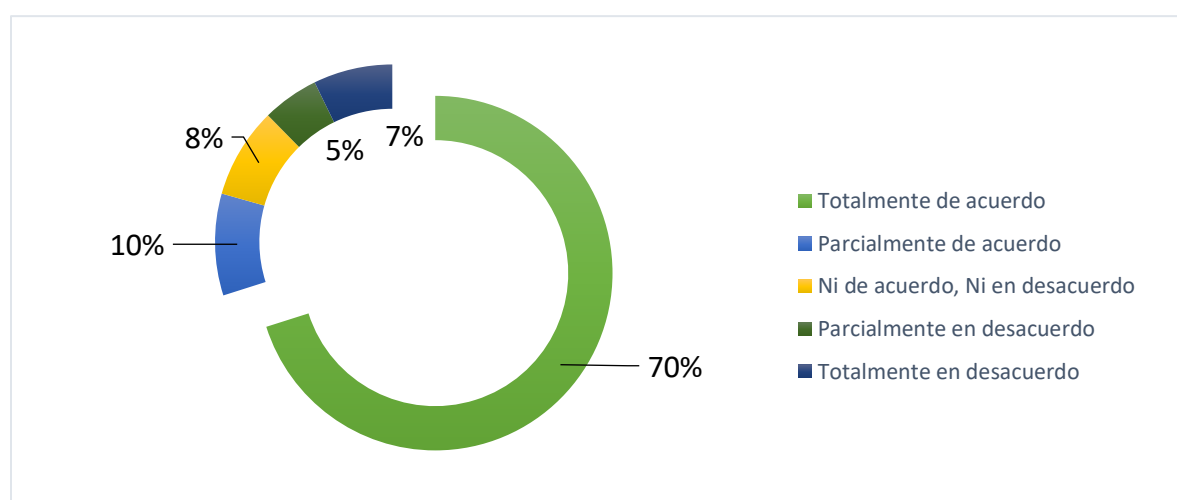


Fuente: Elaboración propia

Figura 28. Nivel de pertenencia y permanencia

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que el 68% de los operadores encuestados manifiestan que cualquier persona se sienten con deseos de pertenecer y perdurar en la empresa. Es decir, que el 68% de los operadores encuestados perciben un clima laboral afectado por procesos administrativos y disminución de tiempo para compartir con su familia frente a otras empresas donde realizan la misma función; por tanto, es menos probable que la recomiende a sus colegas, siendo según los datos arrojados un factor determinante de alta rotación para la Cooperativa.

La figura 29 expone el ítem (nivel de comunicación asertiva en la organización). De este apartado hay que decir que lograr la asertividad es un proceso nada fácil, porque cada persona propenderá por defender sus derechos, y desestimaré casi que a voluntad el derecho ajeno. Incluso mucha gente de los mandos inferiores en la estructura piramidal de una empresa, ignora no solo el término en el caso de algunos, y los que lo conocen, no logran desarrollar esta habilidad, porque en empresas como estas, la presión es muy alta, en tal sentido, siempre va a primar lo urgente por lo importante. Obviamente , esto se traduce en una comunicación sesgada y no asertiva.

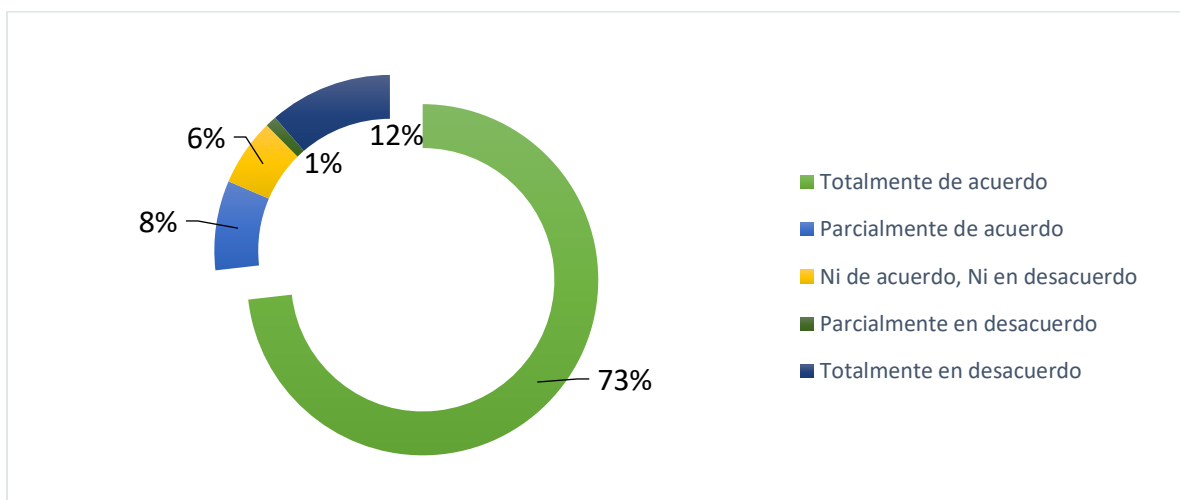


Fuente: Elaboración propia

Figura 29. Nivel de comunicación asertiva en la organización

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que el 70% de los operadores encuestados manifiestan que la comunicación en la empresa es suficiente, fluida y respetuosa. Dada la naturaleza de la Cooperativa, los operadores reciben instrucciones de su jefe inmediato; sin embargo intervienen las opiniones del propietario del vehículo y asociado de la empresa, lo cual dificulta la comunicación y la claridad en los procesos, siendo según los datos arrojados un factor determinante de alta rotación para la Cooperativa.

La figura 30 (Nivel de bienestar percibido por parte de la organización) plantea un cuestionamiento asociado al como el operador percibe de las prebendas que le ofrece la Cooperativa. Cada trabajador espera aparte de su remuneración salarial, un conjunto de incentivos que en conjunto hacen que él se sienta a gusto con su labor, porque cualquier conductor es conocedor de lo que se enfrenta en un cargo tan desgastante como este, pero conforme a la complejidad del puesto, confían en recibir beneficios que compensen el macro esfuerzo.



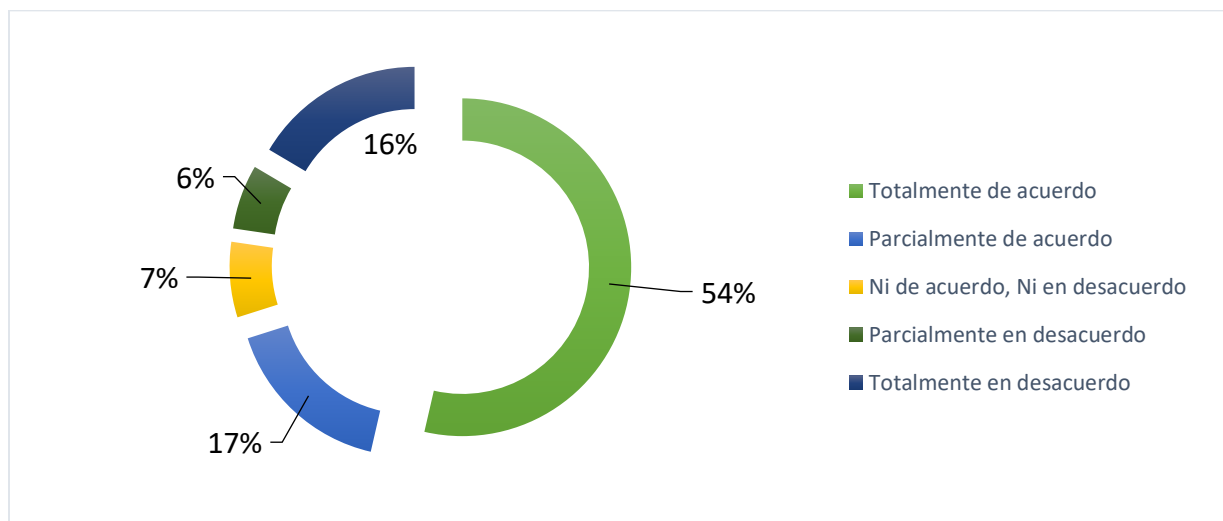
Fuente: Elaboración propia

Figura 30. Nivel de bienestar percibido en la empresa

De conformidad a los resultados se puede apreciar que el 73% de los operadores encuestados manifiesta que la empresa ofrece beneficios que llegan a satisfacer las necesidades de los operadores y sus familiares; lo anterior podría ser debido a que la empresa cumple básicamente con lo establecido por la ley, donde no se evidencian beneficios como por ejemplo: prestamos, auxilios educativos, oportunidades de estudio, descuentos en colegios, los cuales no son percibidos por los operadores, lo cual descarta que este sea un factor asociado a la alta rotación de operadores en la Cooperativa.

La figura 31 (Nivel de reconocimiento), es otro de los interrogantes clave para determinar qué tan importante es el concurso individual de un operador para la Cooperativa; este tipo de cargos

que se realizan en exteriores se suele olvidar en la postulación de reconocimiento, algunos jefes consideran que por ser tan monotemática la labor de un operador, este personal no debe ser incluido en las políticas de reconocimiento, puesto que ellos ejercen un rol que permite marcar una diferencia. En un contexto organizacional moderno, este tipo de observaciones es inaceptable.



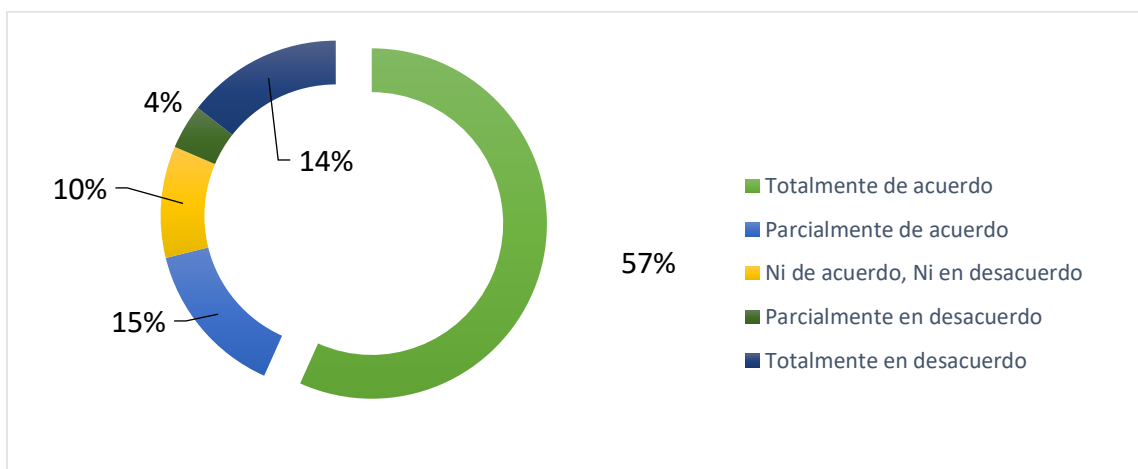
Fuente: Elaboración propia

Figura 31. Nivel de reconocimiento percibido por los operadores

El 54% de los operadores encuestados manifiestan que los superiores hacen el reconocimiento por buen desempeño a los colaboradores. Es decir que los operadores perciben en un 46% la falta de reconocimiento, lo cual es de gran peso a la hora de tomar la decisión de abandonar la empresa; razón por la cual se determina como un factor asociado a la alta rotación de la Cooperativa.

La figura 32 (nivel de inclusión en la toma de decisiones) mide una necesidad latente para cualquier trabajador, y es poder ser incluida o tenida en cuenta su opinión en la toma de decisiones. A finales de los 90, muchas organizaciones industriales empezaron a implementar equipos de alto rendimiento o desempeño, donde se les daba la oportunidad de los trabajadores no importando su

rango, pudiesen previas reuniones entre sus miembros del equipo, proponer ideas de mejora de procesos. Esta práctica es una muestra de eficacia inclusiva, que podría implementarse.

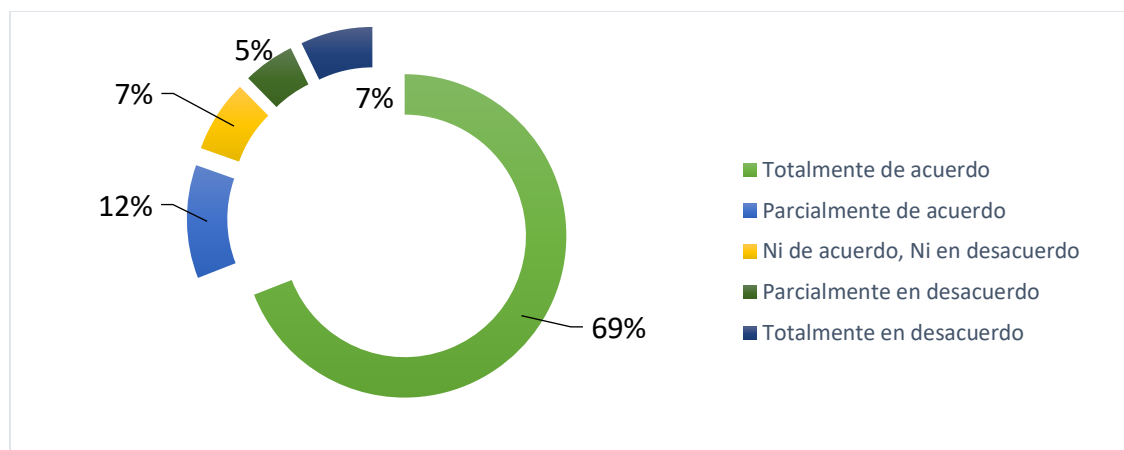


Fuente: Elaboración propia

Figura 32. Nivel de inclusión en la toma de decisiones

El 57% de los operadores encuestados manifiesta que es posible opinar y participar en la toma de decisiones referentes al cargo. Es decir que un gran porcentaje refiere su descontento frente a la imposibilidad de opinar en temas relacionados con el desempeño de sus funciones; siendo según los datos arrojados un factor determinante de alta rotación para la Cooperativa.

La figura 33 (nivel de respeto percibido por los operadores), evalúa un ítem, que casi ninguna organización se detiene a detallar, de hecho, la realidad es que es una exigencia para el trabajador que sea respetuoso con la organización, pero la condición contraria no se cuestiona, de allí la importancia de sentar un precedente, y escuchar de primera mano, lo que piensa el trabajador al respecto, sobre todo en las labores de conducción donde los jefes exigen tanto.

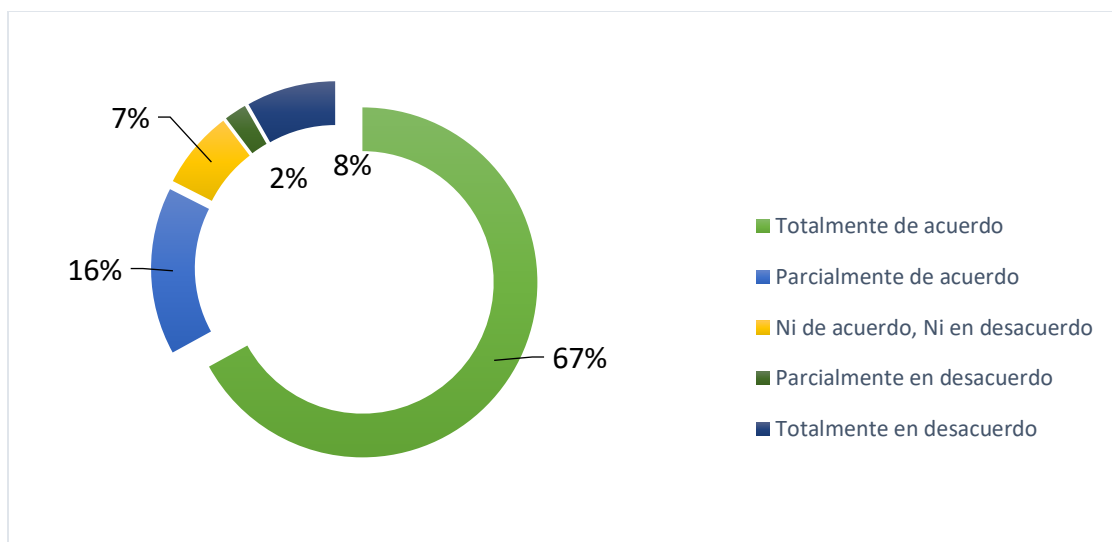


Fuente: Elaboración propia

Figura 33. Nivel de respeto percibido por los operadores

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que el 69% de los operadores encuestados manifiestan que en general sienten que reciben un trato digno por parte de los superiores. Dado que el nivel de confianza en los operadores en ocasiones interfiere con una comunicación asertiva, la empresa deberá mejorar la atención a las determinadas situaciones que se presentan en aras de mejorar el porcentaje de satisfacción que se presenta, No obstante, según su calificación se descarta que este sea un factor asociado a la alta rotación de operadores en la Cooperativa.

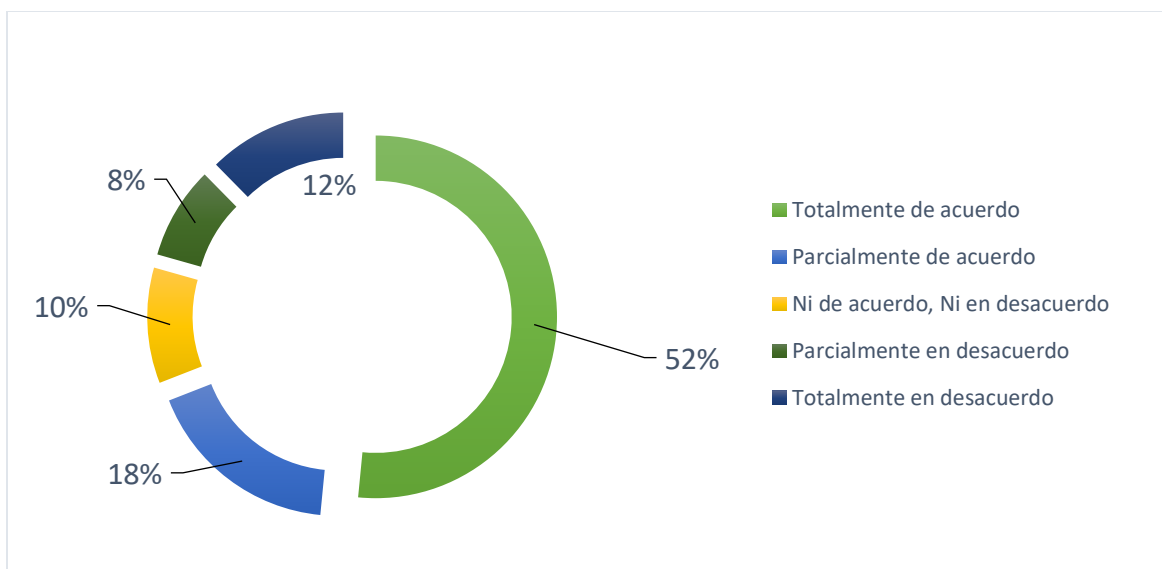
La figura 34 (Nivel de capacitaciones recibidas), se ocupa de valorar en forma cuantitativa la percepción del trabajador en cuanto a su preparación técnica dispuesta por la organización para su labor. Lo que el trabajador responda (si lo hace en forma objetiva) será un indicador altamente representativo de su desempeño, en cuanto a su direccionalidad, un operador cabalmente capacitado no tendrá excusa alguna para no tener un buen desempeño.



Fuente: Elaboración propia

Figura 34. Nivel de capacitaciones recibidas

La figura siguiente (Figura 35), refiere la valoración del ítem (nivel de dinamismo de los procesos). Este es un apartado que relaciona de cuan fluidos se desarrollan los procesos en la organización, variable de capital importancia porque de dicha dinámica dependerá la celeridad con el que el operador realice su labor, no desde lo técnico sino desde lo logístico, esto incluye la determinación de la investigación de operaciones en cuanto a la programación de rutas y en cuanto a la escogencia de la ruta crítica.

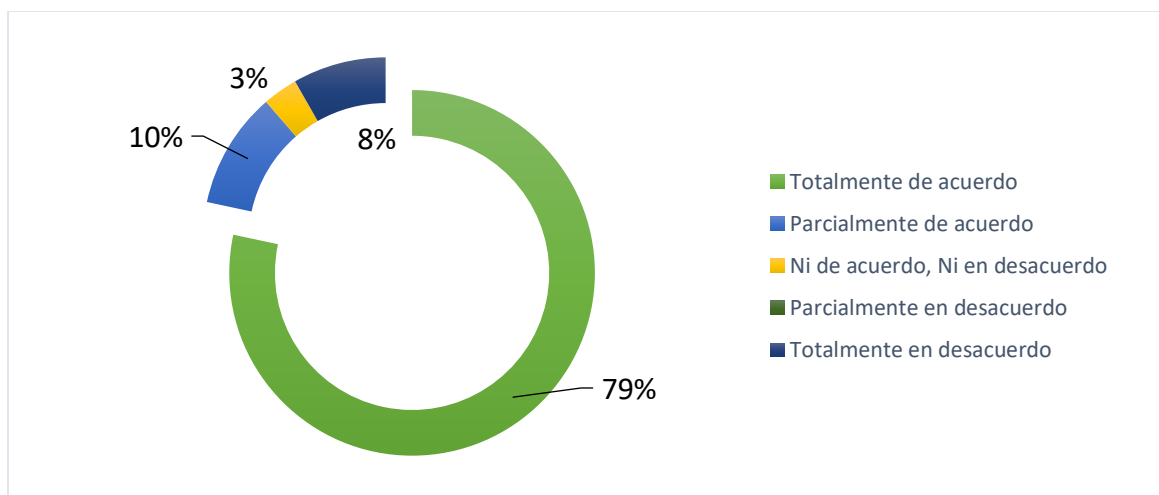


Fuente: Elaboración propia

Figura 35. Nivel de dinamismo en los procesos

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que el 52% de los operadores encuestados manifiesta que hay apertura por parte de los superiores frente a cambios para hacer del trabajo algo menos rutinario. Es decir que aproximadamente la mitad de los operadores considera que la rutina termina por absorber el trabajo diario; siendo según los datos arrojados un factor determinante de alta rotación para la Cooperativa.

La figura 36 (Nivel de satisfacción frente la consecución de logros) busca poner de manifiesto, esa percepción tan particular del operador, respecto a sus logros en el seno de la organización, para los trabajadores el alcanzar un logro es fundamental para mejorar su arraigo con la organización, si un empleado ve que sus metas cumplidas no son reconocidas, pensará que no valdrá la pena asumirlas.

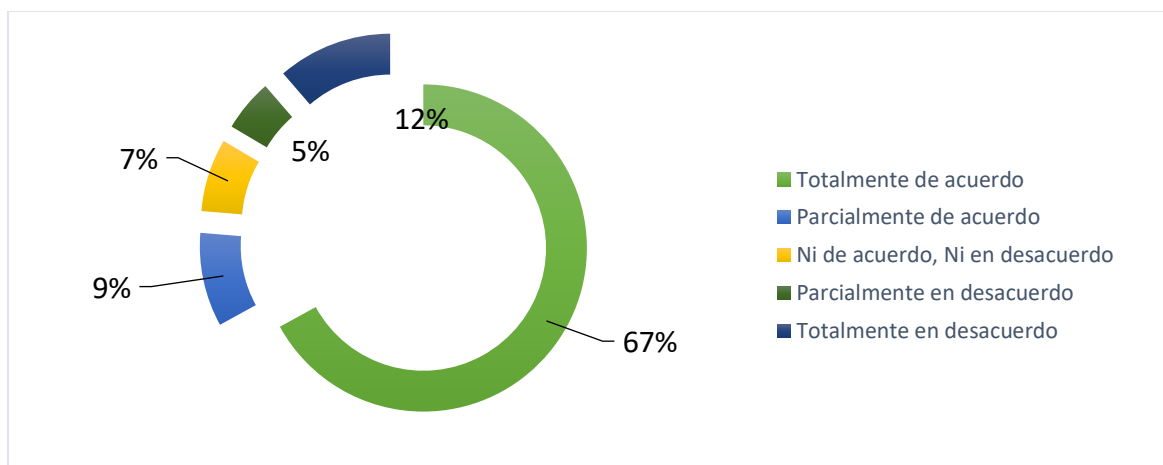


Fuente: Elaboración propia

Figura 36. Nivel de satisfacción frente a la consecución de logros

Conforme a los resultados se puede apreciar que el 79% de los operadores encuestados manifiestan que en general tienen sentimientos de logro con su trabajo. El resultado se relaciona directamente con el gusto por el oficio de conducir y la gratitud del pasajero frente al trabajo; sin embargo, la empresa debe propender por el buen servicio al usuario, basado en operadores satisfechos con su labor, premiando las buenas prácticas en este oficio, capacitando al personal mejorando sus competencias en el ser, saber y el hacer.

La figura 37 (Nivel de meritocracia percibido), concierne a la medición de una variable infrecuentemente tomada en cuenta en empresas privadas, porque el término meritocracia está asociado a las empresas del Estado; de todas formas, la idea es que el operador conteste en forma objetiva respecto a si en realidad el considera que, en la organización, el trabajador asciende por sus méritos a escaños mayores.



Fuente: Elaboración propia

Figura 37. Nivel de meritocracia ofrecido

De acuerdo a los resultados se puede apreciar que el 67% de los operadores encuestados manifiestan que, si se demuestra capacidad, hay posibilidades de aspirar a otros cargos. Es decir que el 33% de los operadores encuestados, perciben un alto nivel de dificultad para aspirar a otros cargos en la Cooperativa; De igual manera los cargos administrativos son muy estables, por lo que se hace más difícil la promoción de cargo o realizar carrera dentro de la misma empresa, siendo según los datos arrojados un factor determinante de alta rotación .

4.2.2 Preguntas de tipo abierto

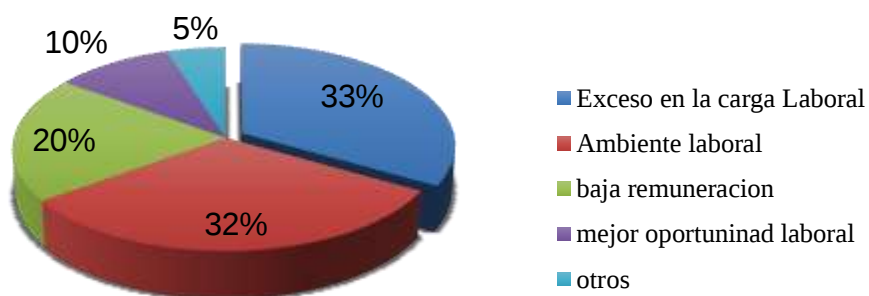


Figura 38. Razones por las que un operador renunciaría a su cargo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura anterior donde se describen las razones por la que un operador renunciaría a su cargo, se encontró que las tres razones de peso fueron; los operadores encuestados manifestaron que, el 33% renunciarían por el exceso en la carga laboral existente en la empresa, el 32% cesarían sus labores por el ambiente laboral y un 20% tomarían la decisión de seguir en esta organización por la baja remuneración percibida. Las otras dos variables representan una influencia menor en los conductores; Debido a la confluencia de estos tres factores podría inferirse la alta rotación que viene experimentando la Cooperativa, puesto que inciden directamente en la decisión de abandonar la oportunidad laboral ofrecida; cabe anotar que los resultados mostraron que dos de las tres partes del total de la votación por las que un operador tomaría la decisión de abandonar son: el exceso en la carga laboral y el ambiente laboral estos dos, son coincidentes con los resultados de las preguntas de tipo cerrado.

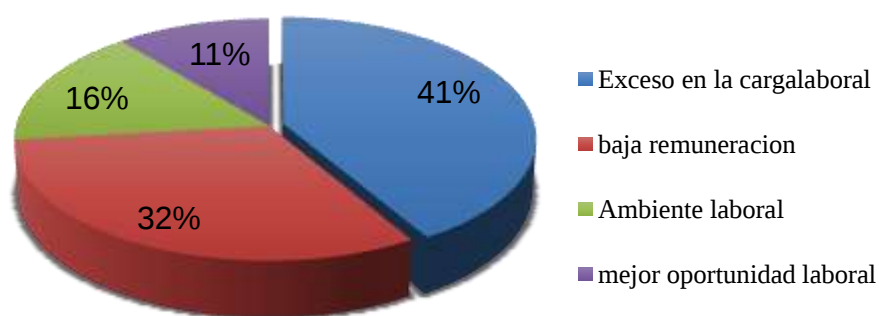


Figura 39. Razones por las cuales un operador cree que sus compañeros renunciaron a su cargo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo a los resultados de la figura anterior donde se describen las razones por la que un operador cree que sus compañeros renunciaron a su cargo, se halló que los tres motivos de mayor peso son; los operadores encuestados manifestaron que, el 41% posiblemente tomaron la decisión de renunciar renuncio por el exceso en la carga laboral existente en la empresa, un 32% por la baja remuneración y un 16% por el ambiente laboral. De acuerdo con la información arrojada la percepción de los operadores frente al retiro de sus compañeros podría estar determinada en primera oportunidad por el exceso en la carga laboral, resultado este que reafirma porque un operador tomaría la decisión de abandonar su puesto de trabajo.

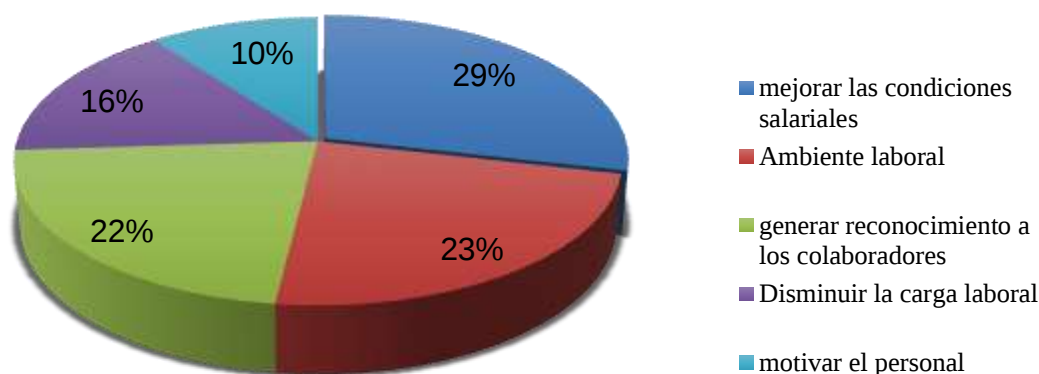


Figura 40. Sugerencias que dan los operadores para disminuir la rotación de personal

Fuente: Elaboración propia

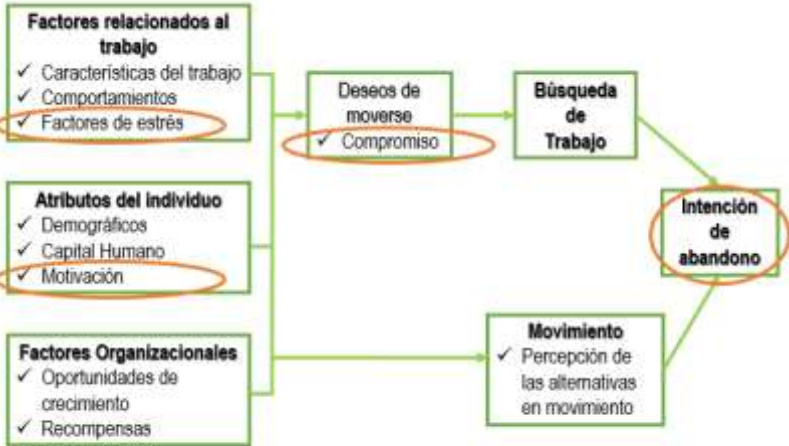
De acuerdo a los resultados de la figura anterior donde se describen las sugerencias a la empresa para impedir la alta rotación de operadores en la empresa, se encontró que las tres razones de peso son; el 29% recomienda mejorar las condiciones salariales, el 23% mejorar el ambiente laboral y el 22% recomienda generar reconocimiento a los operadores. Según la información recolectada, persiste en los operadores la apreciación que son las condiciones salariales, las que permitirían continuar en la empresa. En efecto, García (1985) citado por (Valenzuela, Buentello, & Benavidez, 2014) *plantea que las causas que ocasionan el retiro de personal pueden agruparse en a.) bajas biológicas o inevitables, que hacen referencia a la muerte, jubilación e incapacidad permanente, b.) bajas socialmente necesarias, cuando el despido se produce por que el trabajador incurre en actos ilegales, c.) bajas por motivos personales producto de la voluntad del trabajador, d.) bajas por motivos laborales, ocasionadas por razones salariales, intereses profesionales o tareas poco significativas*

Por otro lado, siendo estos resultados congruentes con las preguntas uno y dos que son de tipo abierto, Las otras dos variables representan una influencia menor en los conductores. Se formuló esta pregunta a los operadores, porque resultaba muy pertinente para los intereses de la investigación conocer la opinión de ellos, puesto que finalmente este grupo es el que se siente afectado por las condiciones provistas por la compañía, y que como respuesta a dicha inconformidad han venido tomando decisiones como la cesación unilateral de sus actividades como operadores.

Capítulo 5. Diseño y Propuesta de Plan de Acción

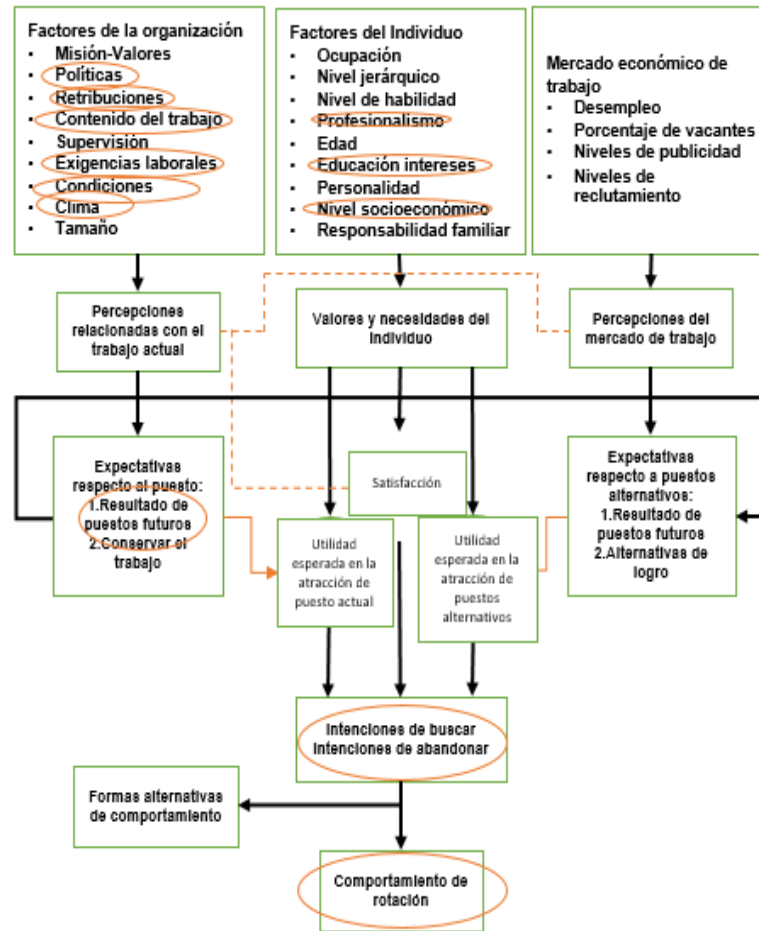
5.1 Contrastación de modelos vs rotación voluntaria de operadores de Coodetrans Palmira

Cuadro 5. Modelo teórico de rotación de personal vs caracterización del operador de Coodetrans Palmira

Modelo	Esquema	Nivel de aplicación/relación con la problemática objeto de estudio
Modelo de Joseph	 <pre> graph LR subgraph FactoresTrabajo [Factores relacionados al trabajo] C1[✓ Características del trabajo] C2[✓ Comportamientos] C3[✓ Factores de estrés] end subgraph AtributosIndividuo [Atributos del individuo] A1[✓ Demográficos] A2[✓ Capital Humano] A3[✓ Motivación] end subgraph FactoresOrganizacionales [Factores Organizacionales] O1[✓ Oportunidades de crecimiento] O2[✓ Recompensas] end subgraph DeseosMoverse [Deseos de moverse] D1[✓ Compromiso] end subgraph BúsquedaTrabajo [Búsqueda de Trabajo] end subgraph Movimiento [Movimiento] M1[✓ Percepción de las alternativas en movimiento] end subgraph IntenciónAbandono [Intención de abandono] end FactoresTrabajo --> DeseosMoverse AtributosIndividuo --> DeseosMoverse FactoresOrganizacionales --> DeseosMoverse FactoresOrganizacionales --> Movimiento DeseosMoverse --> BúsquedaTrabajo BúsquedaTrabajo --> IntenciónAbandono Movimiento --> IntenciónAbandono </pre>	Dentro de los factores relacionales de trabajo, el que mayor impacto negativo tiene para estos operadores es el factor de estrés, reflejado en jornadas de trabajo muy extensas y agobiantes por las condiciones del clima y el tráfico, aparte de la presión por parte de los asociados (dueños de los vehículos) Atributos del individuo: en las encuestas se pudo percibir un nivel elevado de desmotivación laboral, y en la observación participante y en apartados de la entrevista también se evidenció esta característica Respecto al ítem “deseo de moverse” se nota un compromiso del operador de no quedarse estancado, de ahí surge su intención de abandono. Se ha criticado la falta de compromiso organizacional por parte de los operadores, en el sentido que ellos manifiestan que las programaciones que se realizan resultan insuficientes lo que se confirma con la percepción de la Gerente y el Director Operativo. El desempeño laboral depende del volumen de ingresos por las rutas, entonces los operadores se ven presionados y deciden retirarse voluntariamente por esta razón.

Modelo de Chiang & Ming		Se ha criticado la falta de compromiso organizacional por parte de los operadores, en el sentido que ellos manifiestan que las programaciones que se realizan resultan insuficientes lo que se confirma con la percepción de la Gerente y el Director Operativo El desempeño laboral depende del volumen de ingresos por las rutas, entonces los operadores se ven presionados y deciden retirarse voluntariamente por esta razón.
Modelo de Hom & Griffeth		No puede existir un compromiso de continuidad mientras los operadores no perciban su nivel de importancia en la organización, estos los hace proclives a abandonar la empresa. Esta tendencia de abandono conlleva una secuencia lógica mental de pensar, de tener la intención de migrar hasta tomar la decisión de abandonar su puesto de trabajo.

Modelo simplificado de Milkovich

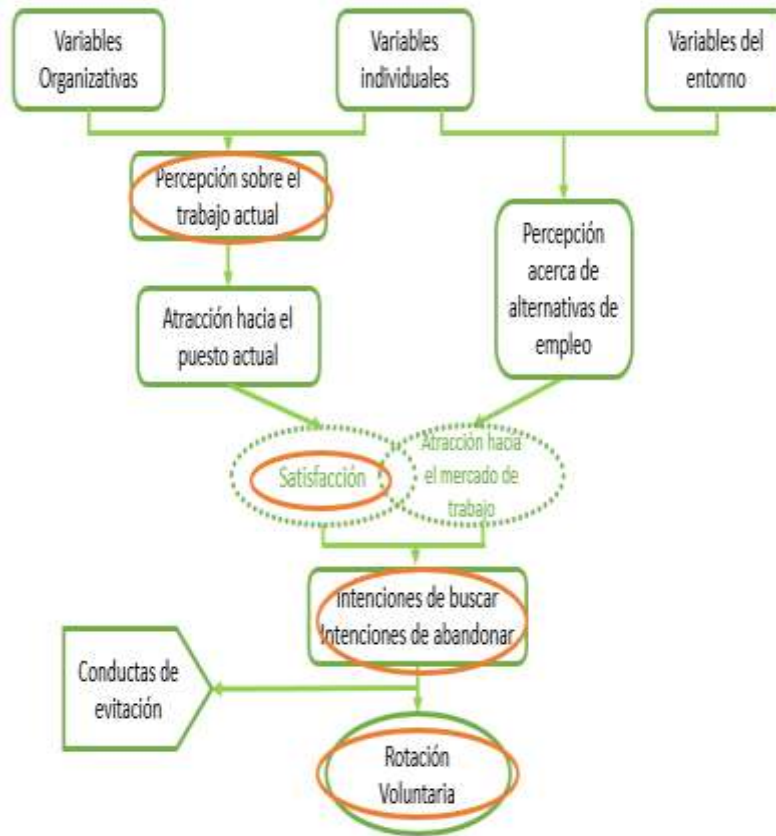


Dentro de los factores organizacionales, los que presentan mayor influencia son las políticas, en el caso de los operadores se refiere a las políticas salariales que ellos consideran no son acordes; lo mismo en lo que tiene que ver con las retribuciones o bonificaciones, y las condiciones laborales, que involucran el clima, el tráfico pesado a las horas pico, entre otras. Las expectativas de puestos futuros son escasas por la misma naturaleza del cargo (un motorista por su perfil en difícil que sea promovido).

En lo que concierne a los factores personales, es evidente la falta de profesionalismo de algunos que literalmente dejan el automotor tirado; otros pertenecen a estratos socioeconómicos bajos y eso también influye.

Dentro de los valores y necesidades del individuo se advierte en estos operadores una manifiesta falta de compromiso, lo que los conduce a tener en mente la intencionalidad de renunciar.

**Modelo
simplificado
de Mobley**



En este modelo, y contrastado la información recopilada con los operadores, se le da mayor preponderancia la percepción sobre el trabajo actual, la cual no es la mejor o al menos genera un nivel de insatisfacción alto en relación al salario percibido, presión gerencial y condiciones laborales.

Dicha insatisfacción ocasiona en la mente de estos operadores intenciones de abandonar, lo que culmina en forma inminente con la cesación formal de sus actividades.

Modelo de March & Simon	<pre> graph LR A[Satisfacción probabilidad de transferencia interna] --> C[Percepción sobre lo deseable del abandono] B[Número de alternativas extra-organizacionales] --> D[Percepción sobre la facilidad del abandono] C --> E[Decisión de no participar] D --> E E --> F[Rotación voluntaria] </pre>	Ante la insatisfacción producida por las pocas posibilidades de ser transferidos o promovidos internamente, así no sea por intencionalidad de la compañía, se despierta una sensación de tener que abandonar y la potencial decisión de no seguir en la organización, ya en forma voluntaria
Modelo de Winter	<pre> graph LR A[Baja satisfacción laboral] --> C[Intenciones de renuncia] B[Bajo compromiso organizacional] --> D[Renuncia] C --> D E[Oportunidades en el mercado laboral] --> C F[Facilidad de cambio] --> D </pre>	Según este modelo hay una relación entre las variables baja satisfacción laboral y un bajo compromiso organizacional, pero se considera que es la segunda la que ocasiona la primera, o al menos en Coodetrans Palmira se presenta con esa direccionalidad, de hecho, por ese mismo grado de insatisfacción es que surgen las intenciones de renuncia por parte de los operadores y su posterior renuncia formal de carácter voluntario

Fuente: Elaboración propia a partir de los modelos teóricos referenciados

5.2 Propuesta del Plan de Acción

Cuadro 6. Plan de acción detallado

PLAN DE ACCIÓN PROPUESTO PERSONAL OPERATIVO COODETRANS PALMIRA							
ITEM	DOMINIO	DIMENSIÓN	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS	DIRIGIDO A	TIEMPO ESTIMADO
1	LIDERAZGO Y RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	RELACIONES SOCIALES EN EL TRABAJO	Realizar periódicamente desayunos, reuniones de acompañamiento, para promover la integración social de los operarios	Gestión Humana y/o Comité de convivencia laboral	Propios (Cooperativa)	Gestión Humana , Gerencia Operativa	Dependería de la actividad promedio 4 horas semanales
2		RELACIÓN CON LOS COLABORADORES	: - Outdoor training: apuntando a mejorar el trabajo en equipo, el clima laboral, fortalecer habilidades y competencias de liderazgo. -Desayunos o almuerzos -Celebración de cumpleaños -Festejar logros -Aniversario de la empresa -Celebración de fiestas: navidad, grados etc.	Gestión Humana y/o Comité de convivencia laboral	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa	Se estipula para las celebraciones, un tiempo prudente para el desarrollo de un compartir, tal como 60 como mínimo y 300 minutos como máximo dependiendo del evento

3		RETROALIMENTACIÓN DEL DESEMPEÑO	Taller – Retroalimentación positiva con herramientas de PNL - Programación Neurolingüística	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa	4 horas por capacitación.
4			Fortalecer la devolución o feedback que hace los jefes y líderes al personal operativo, a partir de las evaluaciones de desempeño	Gestión Humana	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa A	No aplica
5	CONTROL SOBRE EL TRABAJO	CONTROL Y AUTONOMÍA SOBRE EL TRABAJO	Generar confianza entre los colaboradores para la toma de decisiones, ya que esto les genera autonomía.	Gestión Humana	Propios (Cooperativa)	Gestión Humana , Gerencia Operativa	No aplica
6		CLARIDAD DEL ROL	Verificar si los programas de inducción y de entrenamiento de la empresa están aportando al colaborador la información y conocimientos necesarios para el desarrollo.	Gestión Humana	Propios (Cooperativa)	Gestión Humana. Gerencia Operativa	No aplica
7			A partir de la descripción de perfiles de cada cargo, comunicar a cada áreas y cargo de manera asertiva las funciones	Gestión Humana	Propios (Cooperativa)	Gestión Humana. Gerencia Operativa	No aplica
8		OPORTUNIDADES PARA EL USO Y DESARROLLO DE HABILIDADES	Existe la posibilidad que el jefe o la empresa le brinde al trabajador de aplicar, aprender y desarrollar sus habilidades y conocimientos Por medio de Grupo focal indagar a las personas sobre si en la empresa tiene la oportunidad de aprender y hacer cosas nuevas, de desarrollar competencias diferentes a las de su gestión operativa	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Operadores	2 horas
9			Crear un programa para alentar al personal a brindar iniciativas y sugerencias. -Generar convocatorias internas de empleo. - Dar oportunidad para asistir a cursos, becas, seminarios. - Proporcionar material de lectura o de apoyo (virtual o no).	Gestión Humana	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	No aplica

10		PARTICIPACIÓN Y MANEJO DEL CAMBIO	Indagar y estudiar, en conjunto con Gestión Humana si la empresa facilita a los operadores la participación en procesos de cambio y si sus decisiones son tenidas en cuenta. -Involucrar a los colaboradores en algunas actividades como reuniones, comités donde se les informe las decisiones que la empresa ha tomado, pueden ser cambios, novedades entre otros.	Gestión Humana	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	No aplica
11		EXIGENCIAS DE RESPONSABILIDAD DEL CARGO	Verificar el nivel de exigencias para cada puesto de trabajo. -Ir al manual de funciones	Gestión Humana	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa	No aplica
12	DEMANDAS DEL TRABAJO	INFLUENCIA DEL TRABAJO SOBRE EL TRABAJO EXTRALABORAL	Por medio de actividades de Bienestar sensibilizar y fomentar en los operadores que si bien el empleo es importante, también existen otros aspectos de la vida a los que se les debe dar interés y dedicar tiempo, como: familiar, emocional, social entre otros. -Fortalecer las actividades lúdicas en el espacio de almuerzo, y otras que tenga la empresa (torneos, actividades con la familia etc.).	Gestión Humana - Bienestar y/o Comité de convivencia laboral	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	No aplica
13		DEMANDAS CUANTITATIVAS	Verificar la carga cuantitativa y cualitativa que tienen los operadores y los niveles de estrés de la misma, por medio de Inspecciones de puesto de trabajo de origen Psicosocial.	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	10 horas por cargo
14		DEMANDAS EMOCIONALES	Taller de manejo de las emociones	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	3 horas
15			-Taller para fortalecer los niveles de afrontamiento ante la atención de usuario y clientes internos y externos	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	

16		DEMANDA DE CARGA MENTAL	Diseñar, implementar y ejecutar un programa de Pausas Activas Psicosociales	Departamento de SST Fisioterapeuta	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	10 minutos por área.
17	RECOMPENSAS	RECONOCIMIENTO Y COMPENSACIÓN	Fortalecer el tema de brindar retroalimentación y reconocimiento al colaborador por el cumplimiento y logro alcanzado, basándose en la evaluación del desempeño. Dirigido a los jefes o líderes de estas áreas, por medio de taller de habilidades para brindar feedback y retroalimentación enfocado desde las competencias.	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Gerencia Operativa y operadores	2 horas
18	EXTRALABORAL	TIEMPO FUERA DEL TRABAJO	Espacio reflexivo para concientizar al personal operativo la importancia de cumplir con un horario laboral, saber administrarlo con el fin de contar con horas para compartir en familia y con espacio de ocio	Gestión Humana - Bienestar y/o Comité de convivencia laboral	Propios (Cooperativa)	Operadores	1 actividad cada 3 mese
19		DESPLAZAMIENTO VIVIENDA-TRABAJO-VIVIENDA	Fomentar en los operadores la utilización de medios alternos de movilización	Gestión Humana - Bienestar y/o Comité de convivencia laboral	Propios (Cooperativa)	Operadores	No aplica
20		INFLUENCIA DEL ENTORNO EXTRALABORAL SOBRE EL TRABAJO	Brindar espacio para el personal operativo que requiera apoyo psicológico o emocional frente a situaciones personales y/o familiares lo tenga.	Gestión Humana - Bienestar. Debe ser un espacio con una Psicóloga	Propios (Cooperativa)	Operadores	No aplica
21	ESTRÉS	ESTRÉS MEDIO, ALTO Y MUY ALTO	Taller Manejo de las emociones para afrontar el Estrés con terapia lúdica	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Operadores	4 horas por taller, grupos de 15 personas
			Realizar intervención psicológica individual a operadores con presencia de estrés medio, alto y muy alto. Aplicando herramientas de PNL	Psicóloga Especialista SST	Propios (Cooperativa)	Personal identificado: Medio 14% Alto 13% Muy Alto 14%	1 sesión para identificar cada caso, de acuerdo a eso puede ser 2 o 3 sesiones. \$60.000 hora sesión.

Fuente: Elaboración propia

Capítulo 6. Conclusiones

Al analizar los niveles de rotación voluntaria de operadores que se presentaron en la empresa Coodetrans Palmira, en el periodo comprendido entre enero y diciembre del 2018 se encontró un IRP de operadores de 44.095%; lo que quiere decir que la empresa en este periodo solamente logró contar con el 55.905 % de su fuerza laboral para soportar la prestación total del servicio de transporte en sus diferentes rutas; resultado más que manifiesto, que confirma que el asunto de la rotación voluntaria del personal operativo es un tópico de urgente resolución para la organización, máxime cuando el sector donde opera la Cooperativa es tan competido, no es una buena señal para empresas de servicio sostengan un índice tan elevado por costos y por el impacto negativo en su imagen corporativa.

Así mismo, se logró determinar los factores asociados a la alta rotación de los operadores en la Cooperativa, los cuales son a saber: en la categoría mantenimiento: el mantenimiento de las condiciones laborales de las personas, la calidad de vida laboral, las relaciones con los empleados, la higiene, seguridad y calidad de vida, seguridad en el trabajo, la remuneración, mantenimiento de las condiciones laborales de las personas. En la categoría compensación de personas: las compensaciones organizacionales no financieras específicamente lo que representa el orgullo de la empresa y del trabajo, el reconocimiento y autoestima, la libertad y autonomía en el trabajo Y en la categoría de admisión y aplicación de personas, no se evidencian factores asociados en este proceso a la alta rotación de operadores en la empresa.

Se logró elaborar una aplicación práctica de los modelos de rotación articulando a los postulados teóricos al problema focal, teniendo en cuenta el contexto donde opera la organización, la idiosincrasia de este tipo de trabajadores y el poder decisional de este respecto a la voluntad de migrar en forma voluntaria. En forma adicional se logró diseñar una propuesta de plan de acción para revertir la situación, la idea de esta parte es plantear actividades desde lo estratégico para atenuar esos niveles elevados de rotación voluntaria de personal operativo.

Capítulo 7. Recomendaciones

Se tiene entonces, conforme a los resultados obtenidos un insumo que permitirá a la administración generar estrategias que brinden la posibilidad de retener el personal clave de acuerdo a la realidad particular de la empresa, controlando el índice para asegurar que la organización no sufra un impacto severo en sus variables costos y deterioro de la imagen corporativa, respectivamente.

Se deben instituir canales de comunicación bidireccionales que permitan la retroalimentación de las necesidades de la población trabajadora. Como la interacción con los operadores no es directa siempre, porque los conductores realizan su gestión en las vías, se hace necesario que en la medida de lo posible haya un acercamiento en dicho proceso de comunicación, por medio de reuniones periódicas, llamadas al móvil en el transcurso del rodamiento, implementar el servicio de radio teléfono, entre otras.

Se debe establecer una herramienta de recolección de información que permita a conocer los niveles de satisfacción de los colaboradores. Es un factor crítico de éxito identificar en el momento justo, las diferentes quejas u observaciones que se presenten en la cotidiana gestión de sus labores operativas.

Se debe implementar una entrevista de retiro, encaminada a determinar las causas de retiro de la organización. La empresa tiene un modelo diseñado por la Dirección, pero su contenido es

focalizado al funcionario y no al operador, en tal sentido podría ajustarse o un formato universal para cualquier tipo de empleado, o diseñar un formato específico de retiro para el personal operativo teniendo en cuenta que su nivel de rotación es más alto que el de otros puestos de trabajo.

Se debe establecer la posibilidad de remuneración un pago por kilómetro recorrido, previo estudio financiero interno. En el plan de acción se deja planteado, porque en las decisiones financieras solo se puede proponer, porque su aprobación dependerá de estudios ulteriores.

Se deben de determinar mecanismos que permitan a los operadores mitigar la fatiga que le genera las jornadas laborales, como por ejemplo implementar mayor número de supernumerarios. De igual forma, también se deja planteado porque el contratar personal extra, o capacitar operarios representa una inversión financiera.

Referencias

- Aguilar, V. (2015). *Propuestas para reducir el índice de rotación en la empresa Saljamex Servicios de C.V.* México: Unam.
- Almeda, C. (2017). <http://blog.talentclue.com/rotacion-de-personal>.
- Arias Galicia, F. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. 410.
- Cámara de Comercio de Buga. (2015). *Conferencia: Imagen Corporativa*. Buga.
- Chiang, W., & Ming, R. (2007). A Comparative Test of Two Employee Turnover Prediction Models. *Research Gate*, 87.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración. Proceso administrativo*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Chiavenatto, I. (2011). *Gestión de Recursos Humanos*. Ciudad de Mexico:: McGraw Hill.
- Coodetrans Palmira. (2018). *Informe Anual 2018*. Palmira.
- Dauids, K. (1991). *Comportamiento humano en el Trabajo*. . México: Ed. Mc Graw Hill.
- Diaz Villamizar, O., & Pardo Enciso, C. (2014). Desarrollo del talento humano como factor clave para el desarrollo organizacional, una visión desde los líderes de gestión humana en empresas de Bogotá D.C. *Suma Negocios*.
- Donald Castillo, C., Molina, A., & Hernández, N. (2006). *Factores que influyen en la rotacion de personal en una organización*. Monterrey.
- García de los Salmones, M., & Rodríguez del Bosque , I. (2004). Estudio de los determinantes de la imagen corporativa:una aplicación empírica en mercado de la telefonía móvil. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*.
- Gordon, J. (1997). *Comportamiento Organizacional*, 5ª. ed. . México, : Ed. Prentice Hall.
- Hernández Sampieri, S., Fernández, C., & Baptista, P. (2002). *Metodología de la investigación*. México: Editorial Mac Graw Hill.
- Hom, P., & Griffeth, R. (1991). Structural Equations Modelling Test of a Turnover Theory: Cross Seletional and Longitudinal Analyses. *Journal of Applied Psychology*,.
- Jimenez, G. (2011). Reflexiones sobre la rotación de personal. Índice de Rotacion de personal. *Shamuco* .

- Joseph, D., Ng, K.-Y., Kok, C., & Ang, S. (2007). Turnover of information technology professionals: a narrative review, meta-analytic structure; equation modeling, and model development. *MIS Quarterly*, 547.
- Littlewood Zimmerman, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: John Wiley.
- Mendoza, R. (2006). Sabe cuanto le cuesta la rotación de personal? *Escuela de Administración de Negocios*, 104.
- Milkovich, G., & Boudreau, J. (1994). *Dirección y administración de recursos humanos, un enfoque de estrategia*. USA: Adisson Wesley Iberoamericana.
- Mobley, W. (1980). *Employee turnover: Causes, consequences and control*, reading mass. Adisson Wesley publishing.
- Olaya, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLTRECHT S.A.S*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Ramírez Franco, M. (2014). *Caracterizar el proceso de rotación de personal administrativo de la empresa INMOCALMOSA S.A*. Guayaquil: universidad de Guayaquil Facultad de Ciencias Psicologicas.
- Reyes, A. (2005). *Administración de personal*. . México: Limusa.
- Robbins, S. (1996). *Comportamiento organizacional, teoría y práctica*. México:: PrenticeHall Hispanoamericana S.A.
- Rodríguez Fernández, A. (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y las Organizaciones. Madrid*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Román Uribe, J. (2016). *Disminucion de la rotacion de personal usando diseños de experimentos*. Medellín.
- Rosas, G. (2006). *Rotación de Personal Obtenido de :*
<http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>. Universidad Autónoma Metropolitana.
- Schultz , P. (1990). *Psicología Industrial*. . México: Ed. Mc Graw Hill.
- Taylor, J. (1999). *Avoid avoidable turnover*. Workforce.

- Valenzuela, N., Buentello, C., & Benavidez, I. (2014). *Análisis de la Rotación de Personal. Caso: Sabritasl. Sucursal de Piedras Negras*. Global Conference on Business and Finance Proceedings.
- Winteron, J. (2004). *A conceptual model of labour turnover and retention*. MacGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Anexo 2. Formato Entrevista

Entrevista Directora de personal Cooperativa de Transportadores de Palmira, Coodetrans Palmira, Dra. Janeth Patricia Pantoja Polindara.

1. *¿Cuánto tiempo lleva desempeñando el cargo de Directora de Personal en la Cooperativa?*

Llevo laborando doce años en esta cooperativa.

2. *¿Dentro de su ejercicio diario, cual consideraría usted es uno de los puntos relevantes a intervenir por su importancia en la ejecución de los objetivos misionales de la cooperativa?*

Dentro de las tareas diarias que debo atender en esta cooperativa, claramente una de las situaciones más complicadas de resolver es cuando los operadores deciden no laborar más con nosotros, entregando los vehículos, o en algunos casos dejándolos en parqueaderos sin ninguna explicación, ya que esto ocasiona pérdidas para el propietario y afecta directamente el servicio en las rutas.

3. *¿Cómo mide usted la cantidad de personas que abandonan la empresa?*

Nosotros manejamos una base de datos de contratación que nos muestra el comportamiento de entrada y salida de los conductores. Información que le puedo proporcionar a la fecha.

4. *¿Qué causas consideraría, son las que desencadena la problemática generada alrededor de la rotación de personal en la cooperativa?*

Según la cifra que maneja este departamento, generalmente son más las personas que se van que las que logramos contratar, creándose un déficit de operadores importante, las causas que he podido percibir por parte de los operadores son el tema salarial, se quejan de que no tienen descansos, que los propietarios exigen más de lo que ellos pueden dar en lo que a producción diaria se refiere, que solo ven las cosas malas en ellos, pero no las buenas, básicamente esas son las causas más repetitivas.

5. **¿Qué ha hecho la empresa al respecto?**

A partir del diagnóstico generado por nuestra base de datos, es un tema que se ha tratado en Junta Directiva y se han buscado varios mecanismos para atraer más operadores.

6. **¿Qué impacto representa este fenómeno para la empresa?**

Este es un impacto muy negativo, pues la empresa incurre en muchos costos y un gran desgaste administrativo, por todo el proceso de contratación y los temas de inducción, dotación, máxime cuando se contrata una y otra vez al mismo personal que abandona los puestos de trabajo.

7. **¿Consideraría usted que este tema es de especial relevancia para la cooperativa, o en su defecto no tiene mayores implicaciones en el desarrollo de la administración?**

Yo creo que este tema es muy importante para la cooperativa ya que cada vez se está volviendo más inmanejable y si no se soluciona cada vez va a ser más difícil cubrir las vacantes.

8. **¿Qué mecanismos de respuesta plantearía usted frente a esta situación?**

Tal como se los he planteado en Junta Directiva creo que, si pagaran mejor, o mejoraran su política de reconocimientos, se mitigaría esa rotación voluntaria

Anexo 3. Entrevista de Satisfacción laboral

Guía de Entrevista

Cargo 	Edad 20-25 ☐ 26-30 ☐ 31-35 ☐ 36-40 ☐ 41-45 ☐ 46-50 ☐	Sexo Masculino ☐ Femenino ☐ Carga familiar 	Nivel de escolaridad Bachiller ☐ Estudiante Universitario ☐ Egresado ☐ Profesional ☐ Antigüedad en la empresa:
--------------------------------------	---	---	---

1. ¿Cuál es su expectativa de permanencia en esta empresa?

2. ¿Revisa constantemente las ofertas laborales que los diversos medios ofrecen?

3. ¿Por qué motivo cree usted que las otras empresas resultan más atractivas?

4. ¿Ha considerado alguna vez retirarse de la compañía? ¿Cuáles fueron los motivos que le han hecho o no considerar esa opción?

5. ¿En el caso de presentársele alguna oportunidad de trabajo en otra transportadora, la tomaría?

6. ¿Cuál considera usted que son los principales motivos por los que se da la rotación de personal en el área operativa de esta Cooperativa?

Anexo 4. Formato para calcular la muestra para poblaciones finitas

MÉTODO ESTADÍSTICO PARA DETERMINAR LA MUESTRA EN UNIVERSOS GRANDES

MARGEN DE ERROR (común en auditoría) 7.0%
TAMAÑO POBLACIÓN 250 *
NIVEL DE CONFIANZA (común en auditoría) 97% **

Valores Z (valor del nivel de confianza)

	90%	95%	97%	98%	99%
Varianza (valor para reemplazar en la fórmula)	1,645	1,960	2,170	2,326	2,576

Nota:
* Ingresar Tamaño de la Población - Universo
** Valor fijo para auditoría
*** Ingresar los datos de la escala de acuerdo al tamaño de la población (universo)

TAMAÑO DE LA MUESTRA =
$$\frac{N * (\alpha_e * 0,5)^2}{1 + (e^2 * (N - 1))}$$

123

Cuadro de Muestra de Acuerdo a la Población (N)

	1%	2,0%	2,5%	3,0%	3,5%	4,0%	5,0%	6,0%	7,0%	8,0%	9,0%	10,0%
2000	1,710	1,191	970	791	649	538	381	281	215	169	136	111
4000	2,986	1,656	1,281	980	775	622	421	302	227	176	140	114
6000	3,975	1,975	1,454	1,074	829	656	457	310	231	179	142	115
8000	4,764	2,152	1,525	1,124	858	674	445	314	233	181	143	116
10000	5,407	2,274	1,585	1,157	877	685	450	317	235	181	143	116
12000	5,943	2,364	1,628	1,180	890	693	453	318	236	181	144	117
14000	6,395	2,432	1,660	1,196	899	699	456	320	236	182	144	117
16000	6,785	2,486	1,685	1,209	907	704	457	321	237	182	144	117
18000	7,118	2,530	1,705	1,220	912	707	459	321	237	182	144	117
2000	245	231	221	210	199	187	164	147	128	106	92	80
22000	7,669	2,566	1,735	1,235	921	712	461	322	238	182	144	117
24000	7,899	2,622	1,747	1,241	924	714	462	323	238	183	144	117
26000	8,104	2,644	1,757	1,246	927	716	463	323	238	183	145	117
28000	8,288	2,663	1,765	1,250	929	717	463	323	238	183	145	117
30000	8,455	2,680	1,772	1,254	931	718	464	324	238	183	145	117
32000	8,607	2,695	1,779	1,257	935	719	464	324	238	183	145	117
34000	8,745	2,709	1,785	1,260	935	720	465	324	239	183	145	117
36000	8,872	2,721	1,790	1,262	936	721	465	324	239	183	145	117

Una vez que se tiene el tamaño de la muestra, se debe establecer los criterios para su selección, según la característica del universo; puede ser de manera aleatoria (dando la oportunidad a cualquier registro de ser elegido); de manera sistemática (dividiendo la población entre el tamaño de la muestra, obteniendo un valor que servirá para establecer un intervalo para recoger la muestra); por bloques (seleccionando cierta cantidad de registros por meses y aplicando la metodología sistemática en cada bloque); y por juicio del auditor tomando en cuenta los registros materiales u otro criterio.

Fuente: Pedro Morales Vallejo (2012), Estadística aplicada a las Ciencias Sociales - Tamaño necesario de la muestra. www.upr.es/personal/peter/investigacion/TamanoNroMuestra.pdf