

**ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES RAZONES DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE
PUNTOS DE VENTA DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE
CALI EN EL AÑO 2019**



MAIRA ALEXANDRA PACHECO NARANJO

JOHANNA CAROLINA PARRA GARCÍA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA – COLOMBIA

2020

**ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES RAZONES DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE
PUNTOS DE VENTA DE UNA CADENA DE RESTAURANTES DE LA CIUDAD DE
CALI EN EL AÑO 2019**



MAIRA ALEXANDRA PACHECO NARANJO

JOHANNA CAROLINA PARRA GARCÍA

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar por el título de:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESA**

ASESOR: CAMILO ANDRÉS CASTRO RUIZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA – COLOMBIA**

2020

Contenido

Resumen	8
Abstract	9
Introducción.....	10
1. Antecedentes	12
2. Planteamiento del problema.....	22
2.1. Descripción del problema.....	22
2.2. Formulación del problema	27
3. Objetivos.....	28
3.1. Objetivo General	28
3.2. Objetivos Específicos	28
4. Justificación	29
5. Marco de referencia.....	32
5.1. Marco contextual	32
5.1.1. Organigrama	33
5.1.2. Misión y Visión	33
5.1.3. Ciudades Presencia	34
5.1.4. Infraestructura	34
5.2. Marco Teórico.....	34
5.2.1. Variables Organizacionales.....	35
5.2.2. Rotación de personal	37
5.2.2.1. Costos de la rotación de personal	39
5.2.2.2. Importancia de la rotación del personal	39
5.2.2.3. Factores de incidencia en la rotación de personal	40
5.3. Marco conceptual.....	43

5.4. Marco Legal	44
6. Metodología.....	46
6.1. Enfoque de investigación	46
6.2. Tipo de investigación.....	47
6.3. Fuentes de Investigación	47
6.4. Instrumento de investigación	48
6.4.1. Dimensión de la investigación	48
6.5. Población y muestra.....	48
6.6. Técnica de análisis de la información.....	49
7. Resultados	51
7.1. Razones de rotación en puntos de venta	51
7.1.1. Análisis de resultados	52
7.2. Variables organizacionales asociadas a las razones de rotación de personal.....	73
7.3. Plan de mejoramiento	75
7.3.1. Estrategias de retención de personal.....	76
8. Conclusiones y recomendaciones	79
8.1. Conclusiones	79
8.2. Recomendaciones	80
Referencias	81
Anexos.....	87

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Ciudades con presencia de puntos de venta.....	34
Tabla 2. Formas de rotación de personal.....	38
Tabla 3. Legislación de terminación contrato laboral	45
Tabla 5. Determinación de muestra	49
Tabla 6. Retiros 2018 y 2019 en cadena de restaurante	53
Tabla 7. Índice de rotación de cadena de restaurante	53
Tabla 8. Retiros generales puntos de venta Cali 2018.....	54
Tabla 9. Retiros Generales puntos de ventas 2019	55
Tabla 10. Variables organizacionales	74
Tabla 11. Control de consecuencias de rotación de personal.....	76
Tabla 12. Plan de acción de estrategias	78

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Organigrama Cadena Restaurante	33
Figura 2. Estratos de la cultura organizacional	35
Figura 3. Costos de reposición debido a rotación de personal.....	39
Figura 4. Pirámide Motivacional	41
Figura 5. Variables para la estabilidad laboral.....	42
Figura 6. Fórmula de cálculo	49
Figura 7. Retiros por cargos año 2018 - 2019.....	56
Figura 8. Tipo de Extinción de contrato 2018-2019.....	57
Figura 9. Retiros Ubicación de Puntos de Venta 2018- 2019.....	58
Figura 10. Retiros por mes 2018- 2019.....	59
Figura 11. Retiros por género 2018- 2019	59
Figura 12. Motivos de retiros 2018- 2019.....	60
Figura 13. Relaciones con superiores 2018-2019.....	61
Figura 14. Relación con compañeros 2018- 2019	62
Figura 15. Percepción ambiente laboral 2018- 2019.....	62
Figura 16. Percepción de capacitación adecuada	63
Figura 17. Aspectos a mejorar Puntos de venta	63
Figura 18. Percepción del salario.....	64
Figura 19. Recomendaría a la empresa	64
Figura 20. Genero ex empleados de puntos de venta 2019.....	65
Figura 21. Percepción Clima organizacional ex colaboradores.....	66
Figura 22. Percepción ambiente del área – laboral.....	66
Figura 23. Percepción de la remuneración de trabajo	67

Figura 24. Percepción de beneficios brindados por la empresa67

Figura 25. Percepción de oportunidad o posibilidades de desarrollo68

Figura 26. Percepción de capacitación brindada por la empresa68

Figura 27. Percepción de supervisión y guía del jefe69

Figura 28. Percepción de relaciones entre colaboradores69

Figura 29. Percepción carga laboral70

Figura 30. Percepción de condiciones de trabajo70

Figura 31. Percepción sobre la gestión del personal71

Figura 32. Variables organizacionales asociadas a la rotación de personal.....74

Figura 33. Estrategias de retención de personal77

Resumen

En la actualidad en el ámbito administrativo y de gestión de recursos es de gran importancia controlar o supervisar los índices de rotación de personal que hay presente en las organizaciones, pues esto permitirá que se tomen las medidas necesarias para mitigar o disminuir sus índices, además de que la correcta implementación de herramientas contribuye con el control y medición de los índices de retiros, lo que contribuirá con la definición y priorización de problemas. Cabe enfatizar que las principales causas más comunes de la rotación de personal en cualquier empresa el clima laboral, clima organizacional, falta de oportunidades de desarrollo, baja remuneración, proceso de selección inadecuado, relaciones entre colaboradores, entre otros.

El objetivo de este trabajo es identificar las razones de la rotación de personal en los puntos de venta de la ciudad de Cali de una cadena de restaurantes colombiana, en el periodo comprendido entre enero y septiembre del año 2019 a partir de lo cual se diseñará un plan de mejoramiento en pro de estrategias de retención del personal y la motivación de quienes se encuentran en la organización. La metodología empleada consistió en el análisis de datos de la entrevista de salida y la aplicación de una encuesta con una escala de Likert para la determinar la percepción que se tenía de aspectos o componentes de las variables organizacionales como clima organizacional, cultura organizacional y desarrollo organizacional.

Una vez realizado el análisis de toda la información recopilada, los resultados indican que en general existen ex colaboradores de la cadena de restaurantes que presentaron un alto nivel de insatisfacción laboral, debido a que las principales razones de rotación encontradas interferían directamente en el desempeño de su tarea por lo cual percibían que no se podían desempeñar de forma productiva.

Palabras claves: Rotación de Personal, Clima organizacional, Variables organizacionales, Razones de rotación, Retención de personal, Cadena de restaurantes.

Abstract

At present in the administrative and resource management field, it is of great importance to monitor or monitor the turnover rates present in organizations, as this will allow the necessary measures to be taken to mitigate or decrease their indices, in addition to the correct implementation of tools, it contributes to the control and measurement of withdrawal rates, this will contribute to the definition and prioritization of problems. It should be emphasized that the main common causes of staff turnover in any company are the work climate, organizational climate, lack of development opportunities, low remuneration, inadequate selection process, relationships between collaborators, among others.

The objective of this work is to identify the reasons for the rotation of personnel at the points of sale of the city of Cali from a chain of Colombian restaurants, in the period January to august 2019, from which an improvement plan for staff retention strategies will be designed and the motivation of those in the organization. The methodology used consisted of analyzing data from the exit interview and applying a survey with a Likert scale to determine the perception of aspects or components of organizational variables such as organizational climate, organizational culture and organizational development.

Once the analysis of all the information collected has been carried out, the results indicate that in general there are former collaborators of the chain of restaurants that presented a high level of job dissatisfaction. Because the main reasons for rotation found directly interfered with the performance of their task, they perceived that they could not be performed productively.

Keywords: Staff Rotation, Organizational Climate, Organizational Variables, Rotation Reasons, Staff Retention, Restaurant Chain

Introducción

La rotación de personal es una de las más grandes problemáticas que tienen actualmente muchas empresas, que no solo afecta el desempeño en los colaboradores, el desarrollo de las actividades, sino la productividad en general, pues cada vez que un empleado abandona su puesto de trabajo acarrea sobre costos buscar un nuevo remplazo, es por ello, que hoy en día las organizaciones cada vez invierte más en una gestión optima de los recursos humanos y en sus procesos de selección de personal, así como también, en la implementación de estrategias administrativas para retener los miembros que la conforma, porque, incluso remplazar a una persona que ha estado un día en la empresa genera costos de selección, capacitación y además el tiempo que conlleva todo el proceso (El tiempo, 2016).

El presente trabajo consiste en la identificación de las razones de rotación de personal en los puntos de venta de la ciudad de Cali de una cadena de restaurantes colombiana, una vez se identifique dichas razones se pretende plantear estrategias enfocadas a la retención del personal, además, de incrementar el nivel de motivación.

La estructura del trabajo consta de tres capítulos. El primer capítulo aborda las generalidades de la investigación, partiendo de los antecedentes, seguido del planteamiento del problema ¿Por qué razón surge este trabajo?, la definición de los objetivos, la justificación. Igualmente, se presenta un marco de referencia amplio de la rotación de personal, variables organizacionales, motivación y otros conceptos que contribuirán con el desarrollo y cumplimiento de los objetivos planteados. En el documento se aborda una metodología descriptiva- exploratoria con enfoque cualitativo y la población que forma parte del estudio fueron trabajadores que se retiraron de los cargos de los puntos de ventas.

En el capítulo dos del trabajo, se presenta el desarrollo de los objetivos específicos en su totalidad, donde se analiza la información recopilada tanto de la entrevista de retiro suministrada por la empresa como la encuesta aplicada por las investigadoras a 26 ex colaboradores que desempeñaban cargos de puntos de venta, por medio de dicha información se identificaron las principales razones de rotación de personal de la cadena y posteriormente se identifica cuáles son las variables organizacionales que están asociadas o relacionadas con las razones de rotación, finalmente todo el análisis de dichas variables organizacionales y razones de retiro, permitió el planteamiento de estrategias enfocadas a la retención de personal de los puntos de ventas, dentro

de las estrategias se abordaron aspectos como la capacitación al personal, mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, motivar e integrar a los colaboradores para que exista una mejor relación entre estos, entre otros aspectos.

Finalmente, en el capítulo tres se presentan las conclusiones que deja la identificación y análisis de la rotación de personal en la cadena de restaurante en la ciudad de Cali, donde a nivel general se identifica que las principales variables organizacionales que están asociadas directamente con las razones de rotación son la cultura organizacional, el clima organizacional y desarrollo organizacional y dentro de estas se encuentran inmersas las principales razones como es el salario, la falta de motivación, insatisfacción laboral, carga laboral, entre otros. A partir de dichas conclusiones se efectúan recomendaciones para que la compañía pueda disminuir la rotación laboral de los cargos de los puntos de venta.

1. Antecedentes

Este trabajo parte de la exploración de investigaciones que se hallaran en la misma temática y línea de estudio, en otras palabras, el estudio de las causas o razones de la rotación del personal en una empresa, recursos humanos, aspectos organizacionales, motivación laboral, entorno laboral entre otros.

Por lo anterior, en esta sección del trabajo se analizan investigaciones que apoyan y contribuyen con datos, procesamiento de información y procesos que se deben tener en cuenta para el análisis de las razones de rotación de personal en una empresa. A través de la investigación que ya han efectuado sobre el tema de estudio del presente trabajo, se obtendrá una guía práctica para la elaboración del marco teórico, la legislación que existe del tema, la metodología que dichas investigaciones abordaron y ayudaran a reconocer qué variables organizacionales existen para el control o manejo de rotación de personal en una empresa.

Adicionalmente ayuda a identificar las pautas para determinar las principales razones de rotación del personal en los puntos de venta en una cadena de restaurantes de la ciudad de Cali, que cuenta con 7 restaurantes, además de identificar conceptos, aspectos relacionados con la rotación de personal, entre otros aspectos relevantes para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación. Ahora se presentan y relacionan los autores que en su trabajo abordan la temática de rotación de personal.

En primer lugar, a nivel internacional se encuentra a Chicaiza (2013), en su investigación afirma que el termino de rotación de personal hace referencia al cambio o fluctuación del personal dentro de una empresa y su ambiente, es decir al intercambio del volumen de las personas que ingresan y salen de la organización, así mismo expone que las organizaciones al igual que sus integrantes cuentan con personalidad, pues estas se caracterizan por estar compuestas de conductas, relaciones y la interacción entre los diferentes miembros que la integran. También expresa que la cultura organizacional es una forma de vida, creencias, expectativas y valores.

Las teorías en las que se apoya Chicaiza (2013), para determinar la incidencia de la cultura organizacional en la rotación del personal y que están relacionados con el desarrollo organizacional, son las organizaciones como sistemas, cambio organizacional, además aborda teorías del cambio planificado como el modelo de Kurt Lewin que define al cambio como una

reforma de las potencias que conservan la conducta de un sistema estable. Continuando, Chicaiza (2013) presenta el modelo de investigación de la acción que considera al cambio planificado como un proceso clínico, puesto que la investigación inicial suministra información para guiar acciones posteriores. Adicionalmente Chicaiza (2013), en su investigación como apoyo teórico presenta el modelo de planeación, las características del desarrollo organizacional y estudia los modelos de comportamiento organizacional, teoría que le permitió profundizar en los aspectos que influyen en la incidencia de la rotación del personal en una empresa.

Posteriormente Chicaiza (2013), revisa los aspectos más importantes sobre la cultura organizacional, tales como los indicadores, la formación de la cultura, sus tipos y evolución, y finalmente combina esta información con la gestión del talento humano en los campos de comportamiento organizacional, comportamiento humano, ambiente organizacional y rotación de personal.

En el trabajo se observa que el problema reside de la percepción que tienen los colaboradores sobre la existencia de una alta rotación de personal, teniendo en cuenta las manifestaciones de la cultura organizacional de la empresa y por ello es que el autor efectúa un estudio para identificar la influencia de la cultura organizacional en la rotación de personal, por medio de un análisis de las principales manifestaciones e indicadores de la cultura organizacional, seguido realiza un cálculo de la rotación que existe mensualmente y para ello emplea entrevistas y los instrumentos necesarios para validar la información que se recopile en la investigación Chicaiza, (2013).

Para el logro de los objetivos el autor adopta la metodología de investigación de tipo correlacional con un diseño no experimental; la población que formó parte de la investigación fueron los empleados de la empresa. Diseñó una encuesta para la evaluación y diagnóstico de la cultura organizacional. Para determinar la rotación del personal el autor recurre a la base de datos y sistema de información de ingresos y retiros de personal (Chicaiza, 2013).

Finalmente el estudio se sustenta bajo la necesidad de mantener niveles aceptables de rotación de personal en la empresa que permita la potenciación del capital humano sin afectar la calidad de los productos, pues a lo largo del trabajo se observó que en la empresa se están presentado falencias en el área administrativa, económica y tecnológica en procesos de mejoramiento de productividad y competitividad por falta de experticia y por los modelos administrativos utilizados, pues en el año 2012 el autor observó vinculaciones y desvinculaciones que generaron un índice alto de

rotación, por lo que se hizo necesario efectuar un análisis adicional para determinar las causas de este evento (Chicaiza, 2013).

En otro orden de ideas el estudio efectuado por Domínguez y Sánchez (2013), sobre la relación entre la rotación de personal, la productividad y rentabilidad se observa que, en primera instancia, los autores llevaron a cabo un análisis de la situación del sector del textil, seguido se efectuó una descripción de la empresa a nivel estratégico, administrativo y financiero, y, mediante este análisis el autor determina que el principal problema de la empresa es el cambio constante del personal obrero, incidiendo directamente en los factores de rentabilidad y productividad en periodos diferentes de la empresa.

Los autores Domínguez y Sánchez (2013), en su investigación presentan la definición del concepto de rotación del personal, además del diagnóstico de las causas de rotación de personal, que es un efecto de ciertos fenómenos desarrollados en el interior o exterior de la empresa y que condicionan la actitud y comportamiento del personal, también los autores abordan el concepto de productividad en las empresas, donde dentro de este, se tratan temas como la fortaleza competitiva mediante el mejoramiento de la productividad, la rentabilidad en las empresas, retención del talento humano y las variables que inciden en la rotación del talento humano.

Por otra parte, para profundizar en la problemática del estudio referente a los altos índices de rotación de personal que presenta la empresa, toman como objeto de estudio a los empleados de la empresa y diseñan una encuesta con preguntas abiertas y cerradas. Efectúan una agrupación, análisis y discusión de los datos para realizar un informe (Domínguez y Sánchez, 2013).

Domínguez y Sánchez (2013), dentro de su estudio exponen los resultados obtenidos por medio de la encuesta, donde resaltan los aspectos generales de la población como el cargo, sexo, edad, nivel educativo, tiempo de permanencia en la empresa y área donde labora. Adicionalmente, los autores abordan aspectos relacionados con la motivación como sueldo, crecimiento profesional y personal, oportunidades de ascenso, sentimientos hacia la empresa, entre otros aspectos. En los resultados exponen datos relacionados con el clima organizacional y motivacional pues son de gran importancia para determinar si los índices de rotación de personal se deben a factores de la empresa o al trabajador como tal.

En conclusión, los autores resaltan que la retención del personal en la empresa reside en la satisfacción y motivación del personal con su trabajo y con la organización en la que labore, pues

la insatisfacción de los empleados por las compensaciones puede afectar la productividad y el clima laboral, generando una disminución en el desempeño laboral, ocasional ausentismo, lo que a largo plazo influye en la productividad de la empresa. Los autores recomiendan efectuar un programa de retención del talento a fin de minimizar el problema de rotación de personal obrero, evitando que se genere una pérdida del valor rentable y productivo de la empresa (Domínguez y Sánchez, 2013).

Por otra parte, Navarro (2008), llevó a cabo un estudio de la rotación del personal y su satisfacción a nivel laboral en una empresa de transporte público. La información que se recopila en esta investigación permitió que los directivos de la empresa contaran con la información necesaria para tomar decisiones en relación a la rotación constante de personal y el desempeño laboral; adicionalmente, la investigación se realizó con el fin de determinar la relación que existe entre la satisfacción laboral y los índices de rotación de personal, a través de los resultados obtenidos de la investigación el autor realizó una propuesta para mejorar las condiciones de trabajo del personal y conocer las causas que provoquen su insatisfacción.

Navarro (2008), expone que los empleados de transporte público de pasajeros del área geográfica del municipio de Zumpango del Estado de México realizan actividades rutinarias que no les permiten sentirse motivados, conllevando a una insatisfacción laboral que influye en el desempeño de sus funciones, lo que a su vez genera una alta rotación de personal.

Para el logro de los objetivos Navarro (2008), aborda una investigación documental en relación a la literatura especializada en el área de administración de personal, además emplea el estudio descriptivo por el medio del cual caracterizó al personal de la empresa, estudiando variables como el nivel socio demográfico, aspectos motivacionales y organizacionales; finalmente utilizó la investigación correlacional al describir la relación de las variables de satisfacción laboral y rotación de personal, también utilizó el método deductivo, el cual permitió determinar cuáles son las principales causas de insatisfacción de los operadores. La población que formó parte de la investigación fueron los empleados de la empresa a quienes se les aplicó una encuesta (Navarro, 2008).

Para el análisis de la satisfacción laboral el autor recurre al modelo de Robbins que consta de tres niveles de análisis, individual, grupal y organizacional. Dentro del individual se encuentran aspectos como rasgos biográficos, personalidad, motivación, capacidad, entre otros. En el nivel

grupal se hallan aspectos como la comunicación, equipo de trabajo, liderazgo y toma de decisiones y, a nivel organizacional se observan variables como la cultura organizacional estructura y recursos humanos. El autor en el análisis describe 5 dimensiones: reto al trabajo, recompensas justas, condiciones de trabajo, equipos de trabajo y compatibilidad con el puesto. En cuanto a las causas de rotación, Navarro, (2008, p. 4), se apoyó para su análisis en los trabajos realizados por Chiavennato (1999), Verdugo (1990), Mobley (1982) y Lozano (2007); adicionalmente, para la agrupación y análisis de los datos descriptivos se utilizó el programa SPSS 15.0 (Navarro, 2008).

Finalmente, en los resultados se encontró que existe un alto nivel de insatisfacción frente a las recompensas justas; los factores con mayor importancia son el trabajo que se desempeña y la relación con los compañeros de trabajo y el supervisor (Navarro, 2008).

Continuando con los estudios realizados en torno a la rotación de personal, se encuentra a Flores y Baddi (2008), que en su trabajo determinaron los factores que causan la rotación de personal en las empresas mexicanas, para ello los autores enfocaron su estudio principalmente en la identificación de la relación que existe entre la rotación y la insatisfacción laboral. Los autores explican el efecto que tiene la baja remuneración en la rotación de personal, además exponen como la selección de personal efectuada de manera incorrecta y una baja motivación son generadores de la fluctuación de personal, por lo que, Flores y Baddi (2008), consideran necesario estudiar la importancia que tienen las bajas biológicas (fallecimiento, jubilación e incapacidad), bajas sociales (acto ilegal, robo, fraude) y por bajas por motivos personales en la rotación del personal.

Flores y Baddi (2008), mencionan que uno de los problemas que se presenta con mayor frecuencia en los diferentes sectores económicos de un país, es la inestabilidad laboral, pues ésta ocasiona que las empresas en muchas ocasiones cometan errores a la hora de la selección del personal que debe ocupar dicho puesto vacante, esto sucede debido a la alta fluctuación que se presenta y generalmente puede suceder ya sea por decisión de la empresa o de la propia persona.

Cabe resaltar que una forma frecuente en la que se manifiesta la insatisfacción de los empleados es el abandono de las funciones, que habitualmente inicia por el empleado buscando otro empleo y finaliza con la renuncia cuando el trabajador encuentra una mejor oportunidad laboral (Flores y Badi, 2008).

Como teoría de apoyo del trabajo, Flores y Baddi (2008), en primera instancia hacen referencia al comportamiento organizacional, la satisfacción laboral y crecimiento, además abordan el tema

de capacitación, recursos humanos, rotación de personal, indicadores de impacto y el concepto de motivación. También exponen los costos y efectos que trae consigo la rotación del personal para una empresa.

Por otro lado, según el estudio, la remuneración, la selección errónea de personal, la motivación, y las bajas sociales desempeñan un papel primordial en los niveles de rotación, pues al presentarse los aspectos anteriores no permite que exista una satisfacción laboral, lo que conlleva a que el empleado desarrolle sus actividades con una actitud negativa, además de recurrir a la búsqueda de nuevas oportunidades laborales donde se suplan aquellos aspectos con los que se encuentra insatisfecho. En el estudio de los resultados se hizo evidente que la insatisfacción del personal ocasiona un alto nivel de rotación y produce la disminución en la productividad y, rentabilidad de la empresa. Finalmente se identificó que la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral se encuentra directamente relacionadas, pues al presentarse una insatisfacción en los trabajadores estos tienden a dejar sus puestos de trabajo, aumentando significativamente la fluctuación del personal (Flores y Badi, 2008).

Otro referente guía para el desarrollo de la presente investigación es Millán (2006), quien con su trabajo “Rotación de Personal” donde abordan de manera amplia los conceptos y teorías en relación a la administración de recursos humanos y, ambiente laboral, adicionalmente presenta la temática de rotación de personal, los índices de la rotación, las causas y costos de la rotación de personal, también aborda conceptos relacionados con la rotación laboral y sus causas fundamentales, dentro de estos se encuentra el ausentismo y los factores intrínsecos a este.

La investigación se realizó con el fin de analizar una empresa donde se está presentado un nivel de rotación de personal considerable que afecta de manera significativa los procesos, productividad y rentabilidad de la prestación de un servicio de cafetería. Cabe resaltar que el autor en su investigación expone las bases y puntos más relevantes acerca de lo que son los recursos humanos y su importancia, puesto que, de acuerdo al autor, el talento humano es el recurso más importante para una organización, es decir que es la subsistencia de toda fuente de trabajo y por ende de la empresa (Millán, 2006).

En relación con la metodología, Millán (2006), utilizó como instrumento de investigación una encuesta que se efectuó a los empleados que desempeñan sus labores en la sección de café. La

encuesta está conformada por 44 incógnitas cerradas en escala Likert y pretende identificar cómo se siente el trabajador en su ambiente laboral y cómo influye este en el desempeño del personal.

Como resultado se identificó que hay falencias en la satisfacción laboral, lo cual influye negativamente en la rotación. Millán (2006), establece como recomendación la capacitación constante al personal sobre manejo de los equipos de cafetería, también recomienda implementar un programa de incentivos, fortalecer la comunicación con los empleados y dar a conocer sus objetivos, estrategias, valores y metas.

A nivel nacional se encuentra el estudio efectuado por Benavides (2015), donde manifiesta que la rotación de personal tiene un alto impacto en la productividad de las empresas, debido principalmente a la baja productividad del personal, pues al existir cambios continuos de personal, se debe realizar capacitaciones, que conllevan tiempo y la adaptación del personal para lograr que el colaborador sea eficiente y desarrolle de manera óptima sus actividades. El autor también expone que una alta rotación de personal significa pérdidas en recursos vitales.

La creación de un entorno laboral tranquilo, justo, adecuado contribuye a que las empresas puedan enfrentar cualquier adversidad, pues las organizaciones deben cuidar el recurso humano como su activo más importante para obtener un mayor grado de competitividad y así satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor. Un colaborador con una estabilidad, seguridad y buena remuneración laboral, además, de bien capacitado, responsable y altamente productivo trabajara arduamente para la obtención de la metas y objetivos de la empresa. (Benavides, 2015).

Continuando con los estudios realizados a nivel nacional Moreno y Lemus (2017), explican que la rotación de personal es un tema fundamental y de gran importancia para las empresas, de ahí, que departamento de talento humano centre su atención en la gestión del talento humano como medio del cumplimiento de los objetivos de la organización y principalmente en la satisfacción laboral. Por lo anterior, los autores en su investigación identificaron y analizaron las principales causas de rotación de personal en una empresa de transporte de hidrocarburos.

Moreno y Lemus (2017), en primera instancia efectuaron una revisión de la literatura entorno a la rotación de personal, las consecuencias de la rotación en las organizaciones, índice de rotación de personal, factores que causan la rotación de personal, donde mencionan el salario, condiciones de trabajo, falta de capacitación, falta de oportunidades de desarrollo, equipo y herramientas de

trabajo y ambiente organizacional. Finalmente, presentan la teoría sobre la determinación del costo de la rotación de personal y la retención de personal como herramienta de aportación de valor.

En segunda instancia los autores, expresan que para el logro de sus objetivos de investigación adoptaron una metodología de tipo cualitativa enfocada en la profundización del tema de estudio desde la perspectiva de los participantes del estudio; la población que formó parte de la investigación fueron 16 conductores. La recopilación de la información la efectuaron a través de un cuestionario y documentación proporcionada por la gerencia, es decir, que para determinar la rotación del personal el autor recurre a la base de datos y sistema de información de ingresos y retiros de personal (Moreno y Lemus, 2017).

Posteriormente, en tercera instancia los autores en los resultados exponen existen tres tipos de causas en la empresa, las generales, las de carácter empresarial y las de carácter personal, dentro de las causas generales de la rotación de personal en la empresa, se encontró la situación desfavorable en el sector hidrocarburos, situación económica del país y a mejores oportunidades en otras empresas; con relación a las causas de carácter empresarial, los autores exponen que están relacionadas con la política salarial de la organización, reconocimiento por parte de los jefes, falta de motivación, exceso de Carga Laboral. Conflictos entre compañeros, inadecuadas Condiciones físicas (Estado del vehículo) y la actitud y trato por parte de los jefes. Finalmente dentro de las causas de carácter personal Moreno y Lemus, (2017), mencionan la situación familiar, problemas de traslado (casa -planta) y problemas de salud.

Finalmente, Moreno y Lemus, (2017), concluyen que la rotación de personal es una temática delicada y alarmante para toda organización dado al gran impacto que representan para la productividad y eficiencia, y con relación a las acciones de mejora que debería efectuar una organización para disminuir o controlar la rotación de su personal seria llevar un control de los índices de ausencias, adicionalmente aplicar una entrevista de salida que permita la identificación de las razones por las cuales el personal decide retirarse de la empresa, siendo esta una herramienta oportuna evidenciar las situaciones en las que se debería actuar rápidamente mediante estrategias de mejoramiento y así evitar que se siga aumentando el índice de rotación de personal

Por último a nivel local, se presenta el estudio de Bolivar y Canamejoy (2015), en el que se plantean acciones para la mejora de la rotación de personal, pero para ello, los autores efectuaron una revisión amplia de las diversas teorías que les servirían de referente y guía para el

cumplimiento del objetivo del trabajo que consisten en diseñar un plan de acción para mejorar la rotación de personal en el área comercial en una empresa. Las teorías que abordaron son la gestión de talento humano que dentro de esta se encuentran los macroprocesos, organización y planificación de la gestión humana, incorporación y adaptación de las personas a la organización, compensación, bienestar y salud de las personas, desarrollo del personal y relaciones con el empleador, también los autores incluyen teorías relacionadas con la rotación personal, su definición e índices de rotación. Dentro de los conceptos que desarrollan en la parte teórica se suman las teorías de motivación, clima organizacional y satisfacción laboral.

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos los autores llevan a cabo una investigación descriptiva con método deductivo que parte de premisas generales para el área de gestión humana y que permite la exposición del problema, para finalmente elaborar un plan de acción que procure un menor impacto negativo para la empresa y que permita disminuir los riesgos y reducir la rotación de personal en el área comercial. Para la identificación y análisis de las causas asociadas con la rotación, los autores diseñaron tres cuestionarios orientados a la satisfacción laboral, motivos de retiro, motivación, clima laboral, aspectos demográficos. Mediante los cuestionarios los autores identificaron las posibles necesidades tanto del personal como las del área comercial y que permite que los trabajadores desempeñen de manera satisfactoria su trabajo, además el cuestionario reflejó que la fluctuación de personal en gran parte se debía a que los trabajadores no estaban alcanzando las metas de ventas, provocando con ello el retiro de los empleados. Adicionalmente recurren a la observación participante, entrevistas directas, cuestionarios a empleados activos y retirados en el área comercial (Bolívar y Canamejoy, 2015).

Cabe resaltar, que el trabajo buscaba mejorar las condiciones del área comercial de la empresa Nuevo Diario Occidente S.A influyendo directamente en la competitividad del mercado mediante la mejora de la productividad de sus departamentos internos, lo cual depende de la estabilidad del personal que lo compone, dado que afianza las relaciones laborales y permite que el personal logre la habilidad necesaria para alcanzar los objetivos propuestos por la dirección.

Frente a los resultados Bolívar y Canamejoy (2015), exponen que la rotación de personal en la empresa no tiene un efecto positivo, no obstante, cuando se abordan los efectos negativos de los altos niveles de rotación, se destacan aspectos como la afectación en los presupuestos de ventas, afectación en el flujo de clientes, disminución en la productividad, aumento en pagos de exámenes

de ingreso y aumento en costos administrativos en el área de recursos humanos. Adicionalmente, los autores presentan que, aunque los trabajadores están satisfechos con las condiciones físicas y ambientales, clima laboral, remuneración aún se evidencian muchos aspectos que se deben mejorar entorno a los mismos.

Cabe resaltar, que dentro de las anteriores investigaciones se trata la rotación de personal como tema principal y que la mayoría de estas presentan semejanzas con el tema del presente trabajo. En estas investigaciones se observa factores o aspectos que se deben tener en cuenta para el análisis de las razones de rotación de personal en los puntos de venta de una cadena de restaurantes, adicionalmente, se observan conceptos relevantes como variables organizacionales, clima organizacional, motivación, satisfacción laboral, fluctuación de personal, etc.

Las investigaciones proporcionan un panorama amplio y uniforme, exhibe cómo la rotación de personal es una problemática no solo presente en las empresas u organizaciones colombianas, sino que se vive a nivel internacional, dejando claro con ello que la rotación de personal es un tema actual, latente y ha sentado bases para quienes estudian este tema.

2. Planteamiento del problema

2.1. Descripción del problema

El capital humano es uno de los factores más importantes para una organización. Además, está directamente ligado a la competitividad y productividad, por lo que cada día invierten más en sus estrategias, condiciones laborales, clima organizacional y en las diferentes variables que conforman la organización; de estas últimas dependen que el trabajador se sienta satisfecho y motivado laboralmente, lo que influye directamente en su desempeño laboral (Prieto, 2013).

Cabe resaltar, que la globalización y los avances tecnológicos han fomentado un crecimiento constante en la economía de los países, generando el surgimiento de nuevas empresas, que contribuyen a la generación de nuevos empleos y métodos de trabajos más eficientes y productivos; esto contribuye no solamente al crecimiento de la economía de los países, sino que ha influido en las empresas ya existentes, puesto que estas se enfrentan a nuevos retos, debido al cambio en el ritmo del mercado, pues este debe suplir la demanda y oferta que tiene el público, además se encuentra sujeto a las necesidades y expectativas de los clientes; hacer frente a estas necesidades es un reto constante de las empresas para lo cual es necesario alinear todas las operaciones de manera eficiente y eficaz, no olvidando la importancia que tiene el capital humano. (Littlewood, 2006).

Dentro de una empresa se debe tener en cuenta que la eficiencia y eficacia de los procesos requieren que los recursos tangibles (infraestructura, maquinaria, equipos, etc.) estén en condiciones adecuadas para la operación y que su personal mantenga niveles de productividad óptimos; además, las habilidades, formación, educación y experiencia son determinantes para mantener dichos niveles de productividad, de ahí, la importancia de que permanezcan constantes, es decir, sin rotar, y llegue al nivel de aprendizaje y habilidad requeridos, lo cual se logra manteniéndose en las labores y evitando su retiro de la compañía (Alfaro 2012).

Cabe resaltar, que el sector laboral se ha vuelto más exigente frente a los conocimientos y cualificaciones que debe tener el empleado, pues estos no son considerados como un cúmulo de saberes o habilidades, sino que es la capacidad de proceder, intervenir y resolver situaciones inesperadas; de ahí, nace la necesidad de evaluar las competencias del personal, sin embargo, aunque el trabajador cuente con las exigencias requeridas por la empresa, en muchas ocasiones

son dichas organizaciones las que no cumplen con las expectativas que tienen los trabajadores lo que genera que se presente un nivel alto de rotación de personal (Salas, Díaz y Pérez, 2012).

Por lo anterior, Prieto (2013), expresa que cuando se presentan dificultades en la permanencia laboral en una empresa, se debe indagar en la causas de la deserción del personal, donde generalmente, estas se encuentran directamente relacionadas con el desconocimiento y participación en las estrategias organizacionales, además de la carencia de motivación y satisfacción del trabajador, lo cual a mediano y largo plazo influye en el compromiso y sentido de pertenencia por parte del trabajador hacia la empresa.

En la actualidad uno de los principales y grandes retos que enfrentan las empresas en su posicionamiento y permanencia en el mercado es el poder consolidar claramente los aspectos técnicos y humanos. Como se mencionó anteriormente el personal es el recurso más importante en una organización, pero también es el que representa mayor complejidad en su tratamiento, pues impacta directamente en la estabilidad y productividad de la empresa (Domínguez, 2008). En el capital humano influyen una gran diversidad de aspectos, desde las características propias de las personas hasta llegar a la conducta del mercado laboral. Por lo que, es fundamental evaluar y supervisar constantemente un factor tan esencial para la dinámica de la organización como la rotación de personal y lograr con ello la retención de los trabajadores (Chiavenato, 2011).

Chiavenato (2011), expresa que uno de los aspectos más importantes en la dinámica organizacional es la rotación de personal. Con la expresión “rotación de personal” se define la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, es decir, es el intercambio de personas entre la empresa y el ambiente se determina por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. La rotación de personal se identifica por medio de la relación porcentual entre los ingresos y retiros en relación con el número promedio de integrantes de una organización en determinado periodo. Casi siempre la rotación se concentra en índices mensuales o anuales, permitiendo realizar comparaciones para elaborar diagnósticos, y prevenir o proporcionar alguna predicción (p. 116).

Adicionalmente, Goleman (1999), en su libro inteligencia emocional en la empresa, expone que la rotación de personal es la fluctuación entre las entradas y salidas de personas desde una organización, dentro de un periodo de tiempo determinado. También señala que toda empresa debe esperar cierto grado de rotación, con el propósito de mantener en sus cargos a empleados idóneos, además ese grado de aceptación de la rotación de personal brinda la posibilidad de obtener nuevos

trabajadores que posean las competencias y cualificación necesarias para los cargos. El autor resalta que no todas las empresas están conformes con el grado de rotación de personal, y este fenómeno es generalmente rechazado, debido a los grandes costos que genera y a la disminución de eficiencia del personal de remplazo y de la misma empresa.

La rotación de personal no es una causa, sino un efecto. Es la consecuencia de ciertos acontecimientos internos o externos a la organización que estipulan la actitud y el comportamiento del personal; por lo tanto, la rotación de personal es una variable que depende de dichos acontecimientos y que implica costos primarios que están relacionados con el reclutamiento y selección, registro y documentación, provisión, además de los costos secundarios concernientes a las repercusiones en la producción, repercusión en la actitud del personal, costos extra laborales y extra operativos. Finalmente, se encuentran los costos terciarios donde se encuentra los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se perciben del mediano al largo plazo; dentro de estos costos se encuentran los costos de inversión adicionales y pérdidas en los negocios (Chiavenato, 2011).

Por lo anterior, es que las organizaciones presentan grandes problemas debido a sus índices y costos generados por la fluctuación de personal, puesto que disminuye empleados a la empresa, lo que genera un impacto negativo en la productividad y calidad del servicio que proporciona la empresa, además como se expone anteriormente, a este fenómeno se le asocian grandes costos por concepto de desvinculación del empleado que se retira, por contratación y capacitación de los nuevos empleados, aunque en muchas ocasiones este último costo se puede disminuir o evitar si se asciende a algún empleado de la misma empresa (Saldivia, 2013); es preciso mencionar, que debido a los impresionantes costes de la rotación de personal, muchas organizaciones han creado y desarrollado políticas y/o estrategias dirigidas hacia los empleados; un ejemplo claro de ello es la oportunidad que proporcionan las organizaciones de tener un crecimiento profesional dentro de la misma (Saldivia, 2013).

Cabe resaltar que la correcta y optima planificación del personal contribuye a que los programas de gestión humana retengan a los empleados valiosos y que estos mantengan actualizados sus conocimientos; adicionalmente, ayuda a reducir la rotación de empleados y el absentismo laboral, que influyen en los niveles de productividad de la fuerza laboral de la organización (Saldivia, 2013).

El departamento de gestión de talento humano es responsable de realizar las contrataciones y retiros requeridos al interior de la empresa, haciendo uso de herramientas propias o de terceros, así mismo debe velar por un adecuado clima organizacional, contratación de personal idóneo y competente que asegure que la rotación de la empresa sea mínima.

La medición del índice de rotación permite gestionar de mejor manera las condiciones empresariales que aseguren la estabilidad del personal; este indicador es esencial y determinante al medir la gestión y efectividad de la Gestión del Talento Humano.

El sector de food service actividad compuesta por restaurantes, cafeterías y panaderías vendió \$35 billones en el 2016, generó más de un millón de empleos en Colombia y se proyecta que alcance \$38 billones en ventas en el 2021; es necesario enfatizar que en los últimos años el sector de food service se ha caracterizado por ofrecer el concepto de “comida fuera de casa”, pues actualmente el mercado de Colombia se encuentra constituido por pequeños restaurantes que compiten con restaurantes como El Corral, Frisby y Mac Donalds, no obstante, debido a que alrededor del 42% de los colombianos almuerza o cena fuera de su casa, ha permitido la aparición de cadenas como Tostao, restaurante de tipo panadería que enfoca sus esfuerzos en zonas laborales de las grandes capitales, de esta manera el sector de los restaurantes muestra un fuerte dinamismo (Dinero, 2018).

La empresa objeto de estudio se dedica a la venta de alimentos estilo buffet en restaurantes ubicados en los centros comerciales en diferentes ciudades del país, ofreciendo un menú variado en sabores y preparaciones, las cuales requieren atención y detalle en su elaboración, por lo que es necesario seguir el procedimiento con el cual la compañía asegura la formación al personal en preparaciones, control calidad, limpieza y desinfección, rendimientos, entre otros.

De acuerdo a Semana (2012), los restaurantes en plazoletas de comidas mantienen una competencia constante entre sí debido a las cambiantes condiciones de mercado, para lo cual las empresas realizan constantes cambios en su menú, agregando nuevos productos y preparaciones, buscando siempre asegurar su calidad y satisfacer las necesidades de sabor, presentación y servicio.

La rotación de personal es una variable que incide directamente en los resultados financieros de una empresa debido a que los costos relacionados con las actividades de contratación, tales como la formación, se presentan como una inversión, asimismo sucede con las actividades

vinculadas al reclutamiento y selección, pero cuando no se consigue el objetivo final de las actividades esta inversión se transforman en un costo adicional dado que de una u otra manera se hace necesario cubrir la vacante generada “Cuando una persona deja su cargo, la compañía incurre en un gasto de hasta 12 veces su salario. El tiempo en capacitaciones también genera pérdidas” (Hernández et al, 2013; Ramírez, 2016).

Por otro lado, el aumento de la presión sobre el personal que debe suplir las funciones del puesto no ocupado provoca que se generen costos por tiempo extra o genera demoras en la prestación de servicio, provocando un incremento en los costos de operación, es por ello que los costos asociados a la contratación y despido de personal en puntos de venta impacta en los resultados financieros de la empresa, incrementando los costos ocultos; que son aquellos que están presentes en los procesos de una empresa pero que no son evidentes a primera vista, es decir, que son gastos que no son productivos o estrictamente necesarios para la operatividad de la empresa y que suelen pasar desapercibidos para los sistemas contables y la cuenta de resultados. Un claro ejemplo de costo oculto es la rotación de personal, pues en estos no se calcula el valor financiero, que tiene la pérdida en productividad, el tiempo de selección de un nuevo empleado, ni en la capacitación del mismo. Los costos ocultos están conformados principalmente por el tiempo de capacitación, tiempo de los capacitadores, dotaciones, gastos de viaje, pruebas de selección, entre otros (Alfaro, 2012; Arteaga y Rojas, 2014).

Por lo anterior, surge la necesidad de identificar las razones de rotación de personal en los puntos de venta de una cadena de restaurantes de la ciudad de Cali, pues las razones de la rotación son conocidas de manera informal por mandos medios operativos (coordinadores) pero la interpretación de las mismas depende de cada coordinador, lo cual genera sesgo y subjetividad, por lo que, la información relacionada con la rotación en puntos de venta, independiente de que sea causada por despidos o por la terminación unilateral del contrato por parte de los colaboradores, no llega todas las veces al departamento de talento humano, el cual debe conocer las razones de la ruptura de la relación laboral, ya que es necesario para la definición de planes de acción claros que permitan disminuir los índices de rotación.

La determinación de las razones que inciden directamente en la rotación es un proceso que debe ser gestionado y controlado por el área de talento humano; de esa manera y debido a la

cantidad de puntos de venta a nivel nacional de la organización que es objeto de análisis, es necesario definir los mecanismos aplicables a dicho proceso.

La participación de los departamentos de servicio y sistemas es esencial para la gestión y control de la rotación en puntos de venta, debido a que las herramientas para la recolección de datos son proporcionadas por el área de sistemas, mientras que, el personal involucrado en la medición pertenece en su gran mayoría al área de servicio.

En el periodo enero-septiembre del año 2019, la empresa tuvo un crecimiento de la nómina de empleados, pasando de 500 a 548, los retiros de personal fluctuaron entre los 17 y 32 empleados y los ingresos como respuesta, las vacantes y generación de nuevas vacantes entre los 15 y 44 empleados; por su parte, la apertura de nuevos puntos de la cadena genera vacantes en cargos existentes y que los ingresos de personal sean mayores a los retiros en la mayoría de los periodos.

2.2. Formulación del problema

¿Cuáles son las principales razones de la rotación de personal en los puntos de venta de una cadena de restaurantes en el periodo comprendido entre enero y septiembre del año 2019, que permiten diseñar un plan de mejoramiento en pro de estrategias de retención del personal y la motivación de quienes se encuentran en la organización?

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Identificar las razones de la rotación de personal en los puntos de venta de la ciudad de Cali de una cadena de restaurantes colombiana, en el periodo comprendido entre enero y septiembre del año 2019 a partir de lo cual se diseñará un plan de mejoramiento en pro de estrategias de retención del personal y la motivación de quienes se encuentran en la organización

3.2. Objetivos Específicos

- Determinar las razones de rotación de personal en los puntos de venta de la cadena de restaurantes en el año 2019.
- Identificar las variables organizacionales que están asociadas a las razones de rotación de personal en la cadena de restaurantes en el año 2019.
- Diseñar un plan de mejoramiento que permita el desarrollo de acciones estratégicas enfocadas a la disminución del índice de rotación de la compañía objeto de estudio y, por tanto, encaminadas a la retención del personal

4. Justificación

La constante evolución de la económica ha generado que las empresas cada día trabajen en mejorar sus procesos, innovación y que su personal este óptimamente cualificado y que sea permanente, teniendo en cuenta que la sociedad gira entorno a la actividad laboral, donde el éxito de una empresa depende de su estabilidad en el mercado y para ello es importante que tanto empleadores como colaboradores trabajen entre sí para lograr objetivos comunes, de ahí, que las empresas se enfoquen en que sus colaboradores se encuentren satisfechos y promuevan asiduamente un buen ambiente laboral, ya que, este es un elemento de suma importancia, que encamina a los colaboradores a llevar al éxito a las compañías y contribuye a que exista una menor rotación de personal dentro de las organizaciones.

Por otra parte, la evolución del mercado también ha ocasionado un aumento en las exigencias, demandas y conocimiento del personal, lo que ha generado que en muchas ocasiones las organizaciones dejen de lado la gestión adecuada del talento humano, factor que produce que los colaboradores perciban un desinterés por parte de su empleador , ocasionando niveles de desmotivación, insatisfacción laboral, falta de sentido de pertenencia, lo cual conlleva al aumento de la rotación del personal y ausentismo laboral, factores que producen una disminución de la productividad que se encuentra asociada a las variables organizacionales de la empresa como el ambiente laboral en que se desenvuelven los colaboradores, es por ello, que el talento humano como recurso de la empresa de mayor necesidad se vea, como la herramienta básica del trabajo, y por lo tanto, se analice y se desprendan todas aquellas causas y factores que impactan directamente en su desempeño, para lo cual sea necesario observar sus comportamientos y determinar las acciones que encaminen un mejoramiento continuo de las condiciones de los individuos que en ella trabajan (Ferreira y Porto, 2018).

De tal forma este trabajo genera información de gran relevancia para la empresa, especialmente para el área de la gestión de talento humano, con el fin de que puedan ser partícipes en establecer adecuadamente roles y responsabilidades dentro de la dirección de operaciones, para disminuir el índice de rotación que se esta presentado en la empresa, adicionalmente, a través de los resultados se podrá percibir las razones de retiro de los trabajadores, adicionalmente, se logrará evidenciar la satisfacción o la insatisfacción de los empleados, pues a través de ésta se podrá identificar las razones de rotación de personal, que influye de manera directa en la eficacia y eficiencia de la

productividad, lo cual afecta la calidad del servicio y del producto, repercutiendo negativamente sobre la competitividad de la empresa frente a sus procesos.

Cabe aclarar, de acuerdo a Becker y Gerhart (1996), que la ventaja competitiva de las organizaciones está estrechamente vinculada a la formación y gestión de su talento humano; de manera complementaria, Dolan et al (2007), expresan que la estabilidad del personal en el cargo y la formación recibida aseguran el desarrollo de las habilidades sin interrupciones y se encuentra directamente relacionado con la rotación. Por otro lado, las diversas tendencias como la globalización, incremento de trabajo intensivo en conocimiento, aceleración de los cambios tecnológicos, determinan la necesidad de que las empresas retengan su capital humano. Además, actualmente estas cuentan con mayores posibilidades de generar ventajas competitivas sostenibles cuando poseen una fuerza de trabajo con conocimientos y habilidades valiosas, únicas y que no puedan ser imitadas por sus competidores (Holtom et al., 2008; Boxall, 1996; Wright et al., 1994).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que las condiciones tanto internas como externas respecto a cada labor en las que se encuentra el personal inciden de manera significativa en el resultado de fluctuación del personal, donde los cargos vacantes impactan de manera directa en el desempeño esperado de cada actividad influyendo directamente en la productividad de la empresa, (Alfaro 2012), es por ello, que una estrategia para el éxito de las organizaciones es la retención de empleados, que es una práctica que ha tomado fuerza recientemente al interior de las organizaciones y que identificar cargos claves dentro de la organización y realizar acciones que se orienten a que permanezcan en la misma (Hernández et al, 2015).

Por lo anterior, el estudio de las razones por las cuales se genera rotación de personal en las empresas es de vital importancia para entender los fenómenos sociales que están involucrados en el nivel de ocupación de la población, es decir, que los estudios sobre las razones de rotación acumulados por todas las empresas en un sector pueden servir como objeto de estudio a nivel social permitiendo según las partes interesadas establecer planes para contrarrestar o aprovechar el fenómeno social de la ocupación (Alfaro, 2012). Los datos recolectados frente a las razones de rotación también es un punto de partida para las empresas al brindar información sobre el fenómeno social de ocupación al cual se enfrentan y cómo establecer medidas o desarrollar herramientas para contrarrestarlo y alcanzar los objetivos propuestos frente a la contratación y estabilidad de su capital humano (Alfaro, 2012).

Por otro lado, la elaboración de planes o estrategia en pro de contrarrestar los índices de fluctuación de personal o los factores de rotación, es un proceso particular y específica de cada empresa, donde, es posible que establecer un procedimiento a seguir para mantener el capital humano y así minimizar el impacto de la rotación de personal en la productividad y economía de la empresa. Chiavenato (2000), expresa que “saber hasta qué nivel de rotación de personal puede llegar una organización, sin verse afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses básicos”. Por otra parte, las medidas aplicadas para retener la fuerza de trabajo pueden ir desde establecimiento de beneficios como casino, planes familiares, entre otros, hasta la creación de políticas internas frente a horarios laborales; las empresas han implementado diversas prácticas de talento humano orientadas a eludir los abandonos voluntarios evitables y no deseados (Smithey et al., 2003; Holtom et al., 2008).

La realización de entrevistas de rotación permitirá corroborar la efectividad de las medidas tomadas por las empresas para su control, además de determinar la relación existente entre las razones y los niveles de rotación; así mismo, Holtom et al., (2008 Allen et al., 2010 Shaw, et al, 2009 Thite 2010, manifiestan que establecer las relación entre las variables de los procesos de la compañía para cambiar las medidas existente para la reducción de la rotación promueve que exista una mayor retención de los empleados claves, lo cual es uno de los principales objetivos del área de talento humano de las organizaciones, por lo que se requieren una mayor investigación que permita una retroalimentación de los aspectos, razones o causas que están ocasionando la rotación del personal.

El análisis de las entrevistas de retiro o salida del personal de los puntos de venta y el desarrollo de los planes de acción derivados de los resultados, permitirán refinar el método de captura de información a medida que se repite periódicamente el procedimiento. Lo anterior podría otorgar un mejor control de la rotación y se podrá generar el diseño y desarrollo de los procedimientos que involucren al personal.

5. Marco de referencia

5.1. Marco contextual

Es la cadena número 1 de Comida Rápida Oriental en Colombia cuenta con 63 puntos a nivel a nacional, los restaurantes se caracterizan por ofrecer un servicio de buffet, que permite a los clientes recibir un servicio ágil e inmediato.

Es una cadena de restaurantes que tiene presencia en 11 ciudades de Colombia y para fines del presente estudio se analizara la información de los puntos de venta de la ciudad de Cali que cuenta con 87 empleados el cual cerca del 80% son empleados operativos los cuales están supeditados al control de un esquema jerárquico en el cual el administrador de cada punto es la primera de autoridad, seguida del coordinador, esto para la operación en puntos, en el caso de planta la primera autoridad es la jefe de producción, este esquema requiere que el control del personal sea estricto no solamente por el volumen de personal sino por el esquema de la operación, en el cual el personal es de manejo y confianza y está supeditado a asistir a turnos según programación, este aspecto es de vital relevancia porque el valor de la nómina representa un alto costo para la por lo cual, la asistencia del personal y el desarrollo de sus labores incluido su desempeño deben ser observados a fin de que los puntos operen de manera adecuada.

Las coordinadoras o jefes de cada zona y áreas son las encargadas de recolectar y notificar al área de talento humano toda novedad que ocurra con los empleados a cargo, de esta manera se obtiene la información para proceder con los respectivos procesos administrativos como nomina, ausentismo, salud ocupacional. Los horarios que maneja el personal que labora en los puntos de venta es de 8 horas de lunes a domingo con un día de descanso compensatorio entre semana, el personal que labora en el resto de áreas labora de lunes a sábado en un horario de 8 horas.

A los clientes se ofrecen ingredientes 100% frescos todo el tiempo, en una mezcla de productos y sabores que permitirán descubrir más de 1000 combinaciones.

Todos los alimentos se preparan bajo la técnica milenaria de la cocina, lo que permite sentir y vivir los auténticos y tentadores sabores y aromas de la comida oriental.

5.1.1. Organigrama

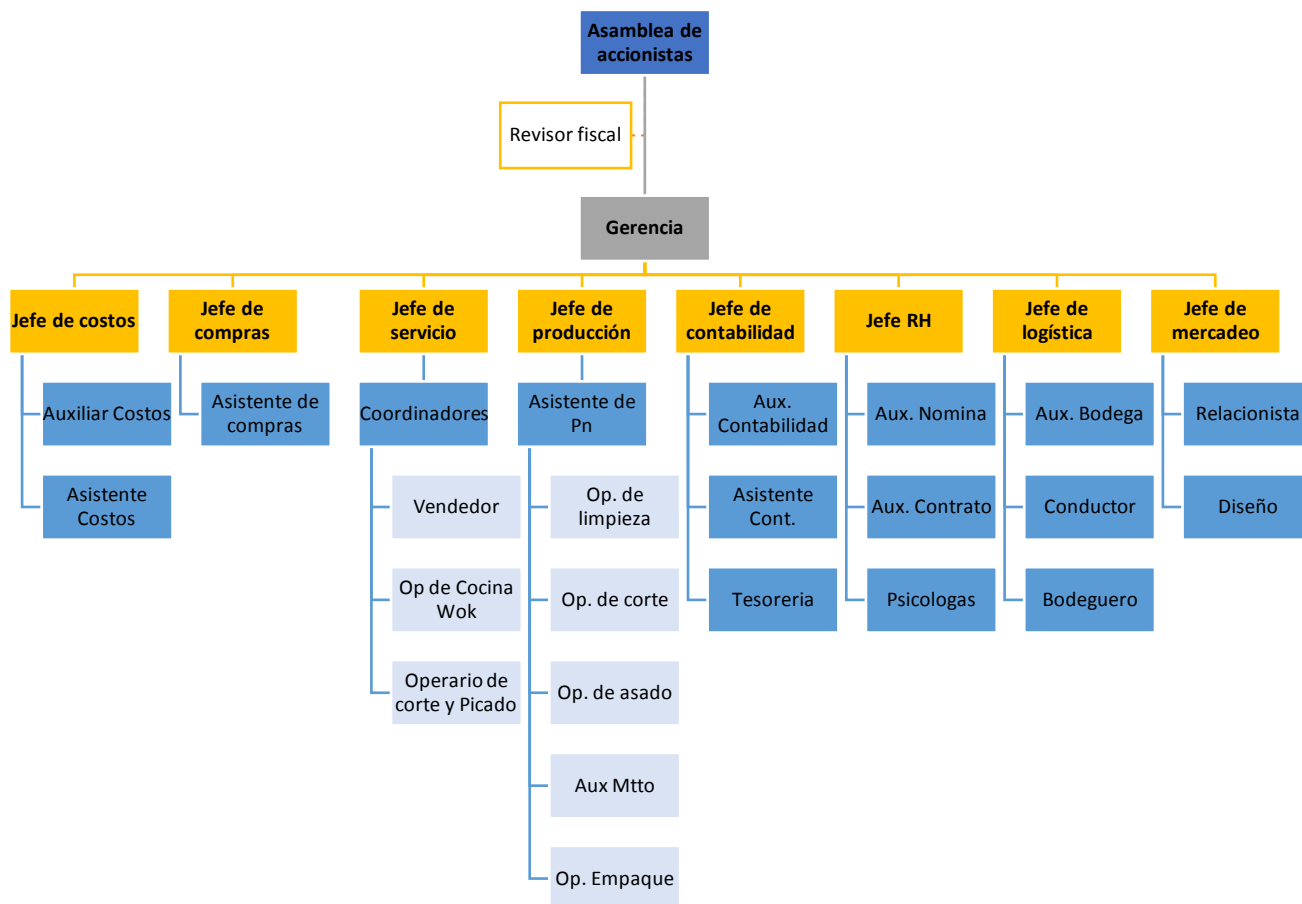


Figura 1. Organigrama Cadena Restaurante

Fuente: Información suministrada por la gerencia

5.1.2. Misión y Visión

- **Misión:** Ofrecer una opción diferente que refresque el concepto de comida rápida y casual de forma ágil, sana y agradable; que ofrezca beneficios a nuestros clientes, socios, colaboradores y proveedores actuando con responsabilidad.
- **Visión:** Ampliar nuestro portafolio de marcas para el 2019 teniendo presencia en las principales ciudades del país con las 5 marcas que operamos en el sector de la hostelería

5.1.3. Ciudades Presencia

Tabla 1. Ciudades con presencia de puntos de venta

Ciudades con presencia de la comida rápida oriental		
Armenia	Bucaramanga	Cartagena
Barranquilla	Buenaventura	Ibagué
Bogotá	Cali	Manizales
Medellín	Palmira	Pereira
Popayán	Tuluá	Valledupar
Villavicencio		

Fuente: Información suministrada por la gerencia

5.1.4. Infraestructura

La compañía cuenta con una infraestructura acorde a lo que se necesita para su funcionamiento

- Equipos de cómputo conectados en red que comparten datos y recursos de hardware.
- Una plataforma electrónica
- Implementos de seguridad necesarios para desarrollar cada una de las actividades
- Canales de comunicación, tanto interna como externa (red telefónica fija, celulares, correos electrónicos, página web)

Con relación a la infraestructura de los puntos de venta donde se efectúa la preparación de los alimentos la empresa cuenta con:

- Equipos de cómputo conectados a la red
- Equipos de cocina profesional – estufas
- Zona de lavado
- Hornos – microondas
- Samovar
- Dispensador de bebidas

5.2. Marco Teórico

En este apartado se logra compilar diferentes teorías y conceptos que darán lugar al entendimiento previo de la problemática y como a partir de ello se puede generar estrategias para reducirla.

5.2.1. Variables Organizacionales

La **cultura organizacional**, se refiere al conjunto de normas informales y formales que orientan el comportamiento y las acciones de los miembros de una organización en pro del cumplimiento de los objetivos y metas que tenga la organización; es decir que la cultura organizacional es el conjunto de hábitos y creencias de la empresa establecido por medio de normas, valores, actitudes y expectativas que comparten todos los miembros de la organización, es por ello, que para conocer una organización de debe comprender claramente su cultura. La cultura se compone de 4 estratos que son el mobiliario y equipo, patrones de comportamiento, valores y creencias, y suposiciones básicas. En la figura se detalla brevemente en qué consisten dichos estratos, pues identificar dicha información le permite a la empresa iniciar un proceso de cambio o de transformación de la cultura. (Chiavenato, 2011).

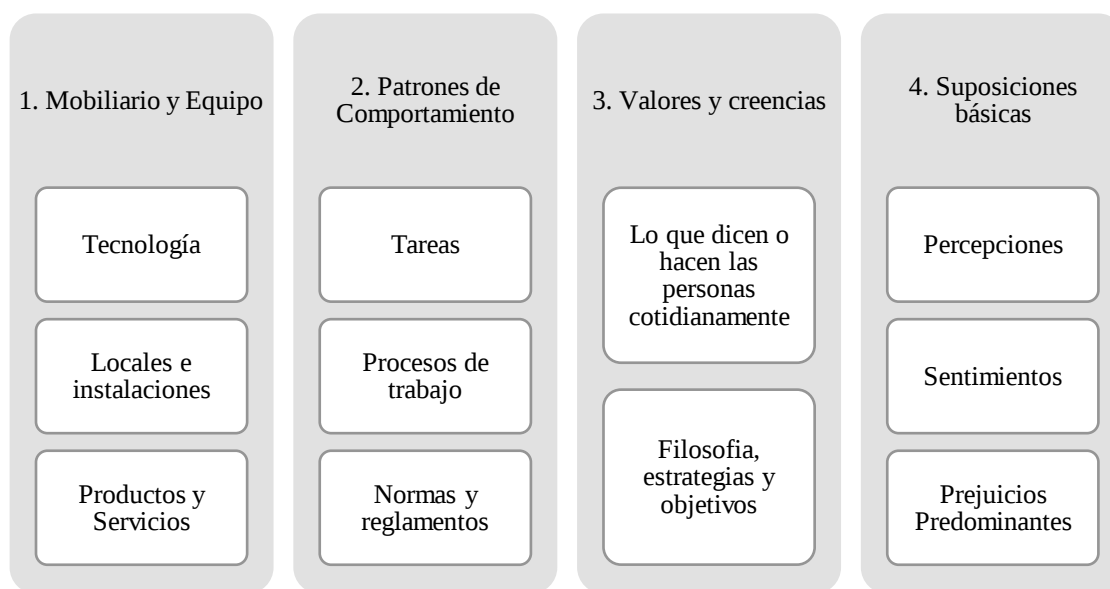


Figura 2. Estratos de la cultura organizacional

Fuente: Elaboración propia basado en Chiavenato (2011)

Cabe resaltar, que la cultura organizacional tiene 6 características principales que aborda las diferentes variables organizaciones que en este caso están relacionados con la rotación de personal. A continuación, se presentan dichas características que de acuerdo Chiavenato (2011) son:

Regularidad en los comportamientos observados: las interacciones entre los participantes se caracterizan por un lenguaje común, terminologías propias y rituales relacionados con conductas y diferencias.

Normas: patrones de comportamiento que comprenden guías sobre la manera de hacer las cosas.

Valores predominantes: valores que la organización defiende en primera instancia y que espera que los participantes compartan, como calidad del producto, bajo ausentismo o alta eficiencia.

Filosofía: políticas que refuerzan las creencias sobre cómo tratar a empleados y clientes.

Reglas: lineamientos establecidos y relacionados con el comportamiento dentro de la organización. Los nuevos miembros deben aprender esas reglas para que el grupo los acepte.

Clima organizacional: sentimiento transmitido por el ambiente de trabajo: cómo interactúan los participantes, cómo se tratan las personas entre sí, cómo se atiende a los clientes, cómo es la relación con los proveedores, etcétera. (p.74)

Dentro de la cultura de la organización y sus aspectos formales también se encuentra la estructura organizacional que consiste en los patrones de diseño para la organización de una empresa, con fin de cumplir las metas u objetivos propuestos por la misma, es por ello, que para elaborar o selecciona una estructura óptima para una empresa es necesario comprender que cada organización es diferente y de ahí que se pueda adoptar la estructura organizacional que más se ajuste a sus necesidades y teniendo en cuenta todas las actividades o tareas que pretende desempeñar, por lo que es fundamental que toda empresa defina claramente su estructura lo que le permita establecer los roles, funciones, responsabilidades y áreas de trabajo de manera precisa con el fin de que exista una división equilibrada de las actividades que van a desempeñar los miembros que la conforman, es decir que la estructura es la organización de todas las funciones y actividades que se desarrollaran en la empresa y quien la desarrollara. (Chiavenato, 2004).

Continuando, la variable **clima organizacional** es considerada como el pilar de toda organización, pues hace referencia a las emociones y motivaciones de los colaboradores que la conforman, por lo cual se encuentra en constante cambio influyendo directamente en aspectos psicosociales, organizacionales y laborales que afectan de manera directa la productividad y eficacia de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato (2011), el clima organizacional se refiere al ambiente que existe internamente en una organización entre sus diferentes miembros y directamente ligado con el grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, por lo que, es necesario que toda empresa analice los aspectos de su organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de

motivaciones en sus integrantes, pues esto influirá de manera positiva o negativa en la productividad de la misma; el clima organizacional es favorable cuando satisface las necesidades personales de los colaboradores y eleva la moral, por otro lado, se considera desfavorable cuando frustra esas necesidades, es decir, que el clima organizacional expresa la influencia del ambiente sobre la motivación de los participantes, de manera que se puede describir como la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan sus miembros y que influye en su conducta. Cabe resaltar, que el clima organizacional se caracteriza por aspectos como el ambiente laboral, comunicación, estructura, capacitación, liderazgo, motivación, pertenencia, evaluación, entre otros. (Máxima, 2019).

Finalmente, el **desarrollo organizacional** es de vital importancia tanto interna como externamente, pues a nivel interno pretende aumentar la capacidad de los empleados y la comunicación, por otro lado, externamente tiene el objeto de mejorar la habilidad de la empresa para adaptarse a los cambios que trae consigo la globalización o expansión de los mercados. De acuerdo a Chiavenato, es una respuesta a los cambios y para ello las empresas deben realizar un proceso planificado de reformas de acuerdo a los cambios estructurales, tecnológicos, en los productos o servicios y culturales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planificar e implementar esas modificaciones, es decir, que el desarrollo organizacional abarca a toda la empresa para que el cambio de verdad ocurra, es por ello que la empresa necesita que todas sus partes trabajen en conjunto y se alineen para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades el mercado les ofrezca. (Chiavenato, 2011).

5.2.2. Rotación de personal

Desde la administración de recursos humanos se tiene como finalidad proporcionar los espacios adecuados y requeridos para ejercer las diferentes labores de los trabajadores en una organización, velando que esta se cumpla para establecer ambientes laborales seguros y humanos que se reflejen en la productividad del trabajador en relación a sus cargos, en tanto estimulen y desarrollen programas para generar habilidades y aptitudes dentro de cada uno de los individuos vinculados a la organización, no obstante esta área es indispensable para cualquier organización, pues la base general de la organización la constituyen las personas que laboran en ella, por lo que se debe considerar el elemento más importante para el funcionamiento y la evolución del mismo.

En la actualidad la salida de puestos de las personas se ha estudiado con mayor profundidad, pues se hace necesario saber por qué ocurre esta situación, de tal forma que la rotación de personal se vuelve un término al que las organizaciones deben focalizar sus objetivos para mantener niveles óptimos para el personal empleado.

La rotación de personal se refiere a las vinculaciones y salidas de diferentes individuos que son contratados por una organización (Aponte 2007).

Chiavenatto (2009), indica que la rotación de personal es la fluctuación entre los empleados y el ambiente laboral que se presenta en un periodo de tiempo dentro de una empresa, donde se generan volúmenes de personas que ingresan y salen de ellas por diferentes motivos, por lo que se debe llevar un registro para medir esta deserción y valorar la posibilidad de disminuir estos índices con el fin de predecir y pronosticar los escenarios en los que mayor frecuencia se presenta (p.91).

Por su parte Sarries y Casares (2008), afirma que este concepto está relacionado con la preocupación de las organizaciones en la constante fuga de capital cualificado que entra y sale en un periodo de tiempo y las implicaciones que trae consigo no solo económicas, sino productivas donde las experiencias son quienes darán respuesta a esta problemática que se presenta en la actualidad.

Los indicadores de esta problemática se expresan en unidades de personal que entra y sale de la compañía, frente al promedio de personal de la organización y este funciona como mecanismo para la reducción en gastos de personal, todo lo que implica una contratación y liquidación.

Según Vallejo (2016), dentro de la rotación de personal existen dos tipos de separaciones la primera es por iniciativa del empleado y la segunda es cuando la empresa decide hacer un despido (Véase Tabla 2).

Tabla 2. Formas de rotación de personal

Motivos de Renuncia	Motivo de Despido
Se presenta cuando el empleado tiene razones personales o profesionales para dejar la organización.	Se realiza, una vez se haya analizado la necesidad de prescindir de sus funciones, reestructuraciones o implicaciones en la falta de la política corporativa.
Insatisfacción del empleado frente a su trabajo	Acumulación de Memorandos, Malas prácticas laborales, Incumplimiento de la normatividad de convivencia laboral (Reglamento interno del trabajo).
Mercado de trabajo atractivo	Reestructuración administrativa.

Fuente: Elaboración propia del autor, basado Vallejo (2016).

5.2.2.1. Costos de la rotación de personal

Según Chiavenato 2009, los costos relacionados a la incorporación y salida de los colaboradores son los siguientes:

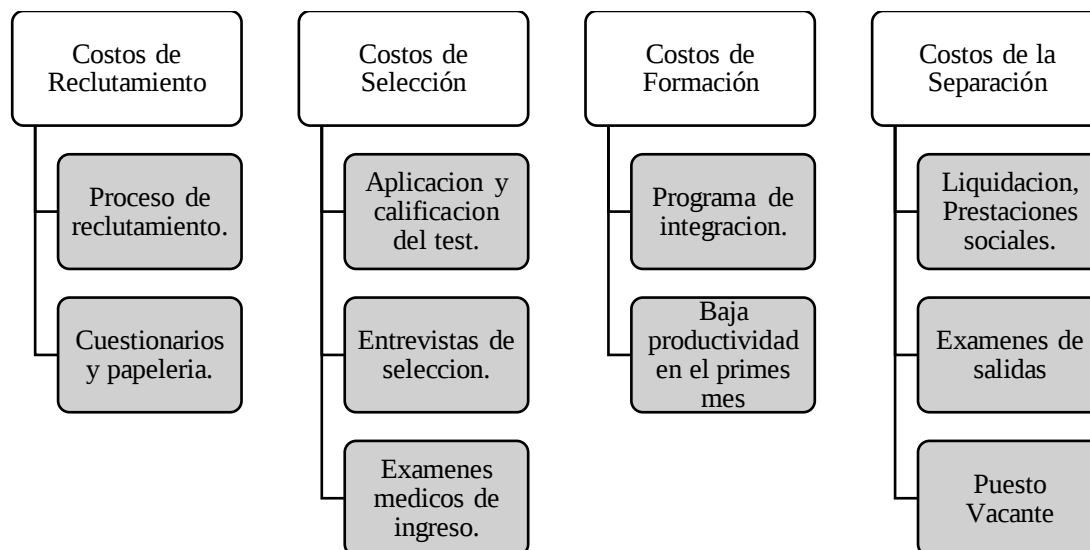


Figura 3. Costos de reposición debido a rotación de personal.

Fuente: Elaboración propia del autor, basado Chiavenato (2009).

Observando lo anterior, se denota a continuación la importancia en la reducción de estos índices y la generación de estrategias motivacionales que permitan tener una mayor estabilidad laboral en contrataciones en las organizaciones.

5.2.2.2. Importancia de la rotación del personal

Como lo afirma Domínguez (2015), las necesidades de los individuos son totalmente distintas unas de otros, el área de recursos humano dentro de las empresas debe darle un mayor análisis a la percepción subjetiva de cada uno de los colaboradores a los resultados que afectan los flujos de salida y entrada de personal en una organización, el sistema social como la familia, escuelas, iglesias, política, etc., esto con el fin de generalizar motivaciones en conjunto, pues las necesidades varían una de otras, por lo cual se deben establecer estrategias individuales dentro de un marco general, es decir reunir todas aquellas necesidades individuales y buscar la manera que se puedan cumplir bajo mandos de orden subordinados.

5.2.2.3. Factores de incidencia en la rotación de personal

La rotación de personal no es una causa sino el efecto de variables internas y externas entre la situación de oferta y demanda del mercado laboral, donde las políticas internas de la compañía como: Salarios, horarios, carga laboral, cultura organizacional son algunas de las variables con mayor influencia en el mercado de trabajo, y las externas son los motivos personales, ubicación, seguridad y ambiente entre otras.

Uno de los factores con mayor significancia según lo contenido en Flores 2006, es la ideología que presentan los colaboradores frente a la remuneración que deberían devengar frente a las labores que realiza dentro de la organización, como seres humanos las comparaciones se presentan constantemente, esto elevando emociones frente a la insatisfacción de no obtener las mismas condiciones a las que están expuestos otros compañeros; es un comportamiento que simula justicia frente a un sistema que no valora el capital humano.

Ante la rotación de personal, el resultado de mayor impacto frente a los criterios de las organizaciones es la productividad y es por ello que al retener al personal hace que las empresas creen ventajas competitivas ante un mercado laboral y una estabilidad en la generación de calidad de servicio, continuidad frente a los colaboradores que sostienen comunicación interna y externa con el cliente y por otra parte genera la reducción de costos en la contratación y formación profesional y disminución en tiempos muertos por la búsqueda de remplazos (Domínguez, 2015).

Algunas de las prácticas para reducir la rotación son estímulos y mejoramiento de las condiciones en que se contrata una persona, pues se relaciona el bienestar con la estabilidad por tanto se debe procurar desde el área de recurso humano garantizar condiciones extralaborales en los que se permitan algunas flexibilidades y beneficios para garantizar un sostenimiento del personal a lo largo del tiempo -véase figura 3-.

La motivación es aquello que impulsa a las personas en la determinación de un comportamiento específico Maslow (1943), clasifica las necesidades que se deben satisfacer para lograr acuerdos de estabilidad frente a las fluctuaciones de la rotación de personal.

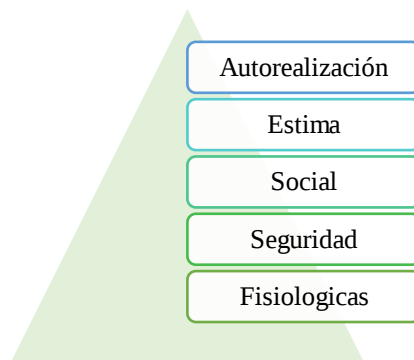


Figura 4. Pirámide Motivacional

Fuente: Elaboración propia del autor, basada en Maslow (1943).

La anterior imagen representa las necesidades básicas de las personas, que se van satisfaciendo a medida que se cumplen; el progreso depende de las acciones propias de las personas, de la actitud que estos tomen con respecto al avance, es decir, el nivel de motivación que tenga, pues si bien es cierto que la conducta de las personas variara si dichas necesidades no son satisfechas. A continuación, se detalla en que consisten los cinco escalones de las necesidades.

1. **Fisiológica:** se refieren al mantenimiento de salud, alimentación, sueño, descanso, todo lo que está relacionado con las necesidades básicas de la persona para su supervivencia.
2. **Seguridad:** se refiere a la sensación de seguridad en la vivienda, empleo (un lugar de trabajo seguro), seguridad física, familiar y de salud (seguro médico).
3. **Social:** implica el sentimiento de pertenencia y relacionarse en un grupo social, familiar, amigos, compañeros de trabajo, además del desarrollo afectivo, es decir, tener una participación activa en una sociedad.
4. **Estima:** se basa en el reconocimiento, confianza, respeto, éxito personal y empresarial.
5. **Autorrealización:** está relacionado directamente con el crecimiento personal, a través del desarrollo de una actividad, la persona alcanzara este nivel cuando haya satisfecho el resto de sus motivaciones. Maslow (1943).

Cabe enfatizar, que lo anterior se puede aplicar fácilmente al entorno del trabajo, puesto que para que un empleado, el camino comienza cuando las necesidades fisiológicas y de seguridad están cubiertas, y si bien es cierto cuando una persona quiere trabajar, estará angustiada por recibir un salario, sin embargo, las personas no solo necesitan de la empresa una fuente de ingresos; pues la compañía debe proporcionar unas condiciones y un lugar de trabajo que satisfaga las necesidades

fisiologías y para esto suministra espacios como una oficina, o unas instalaciones para comer y/o descansar.

Cuando las dos primeras necesidades estén cubiertas, generalmente el empleado se ocupará de establecerse y de disponer con su profesión de ciertos recursos fijos y de un ambiente laboral seguro y estable. Por ello, para que la persona siga satisfaciendo las necesidades básicas de acuerdo a Maslow; el empleado, deberá alinear sus procesos y decisiones a encontrar desarrollos profesionales sólidos y que protejan sus intereses y de sus colaboradores.

Por otro lado, la satisfacción laboral está ligada al grado de bienestar que experimenta el trabajador y se basa en las capacidades de generar lasos afectivos entre la organización y el trabajador, el sentido de pertenencia y su capacidad de decisión frente alternativas y oportunidades en diferentes cargos a los que podría acceder pero que rechaza por el nivel de estabilidad que representa el momento actual en el que se encuentra y su proyección dentro de ella. (Andrade, 2010 p. 23-24)

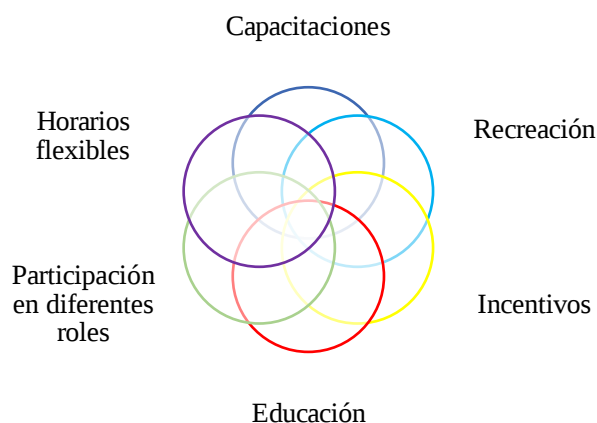


Figura 5. Variables para la estabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia del autor, basada Sarries y Casares (2008)

Por lo anterior, Domínguez (2015), citando a Koontz y Weilhrich (2007), afirma que en su trabajo sobre factores humanos y motivación, los humanos tienen dos categorías de necesidades: las primarias y secundarias, donde las necesidades fisiológicas como el agua, el aire, sueño y alimentación son fundamentales, pero las segundas como la autoestima, estatus, compañía, tener logros y autorrealizarse varían de acuerdo al tiempo y al individuo, por lo que la figura 4- empalma toda la información y recopila las condiciones generales en las que podría generar estrategias para la sostenibilidad del personal dentro de una organización.

5.3. Marco conceptual

En este apartado de la investigación se presenta la definición de algunos empleados en el trabajo y permiten que el lector comprenda la terminología que es utilizada al largo del trabajo.

En primera instancia antes de presentar la definición de los conceptos es necesario reconocer que la administración del personal tiene como uno de sus campos de aplicación la rotación de personal y es el departamento de talento humano el responsable de efectuar su estudio dentro de las empresas.

- **Calidad de vida:** Los empleados permanecen la mayor parte de su tiempo dentro de las empresas y esperan ambientes afectivos, de confianza, de aprendizaje, de reflexión y oportunidades de mejora ante los errores. La calidad de vida en el trabajo representa el grado de satisfacción de las necesidades que logran los miembros de la empresa mediante sus experiencias en ella (Chiavenato 1999).
- **Comunicación nutricional:** Las empresas son las que involucran, informan y crean el sentido de propiedad y pertenencia al personal para que porten con orgullo la camiseta de la empresa. (Chiavenato 1999).
- **Estabilidad:** La seguridad permite a las personas tener una forma de vida pensando en planes futuros. (Chiavenato 1999).
- **Gestión del talento Humano:** Chiavenato, afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variable importantes. (Chiavenato, 2008).
- **Motivación:** Chiavenato define la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo. La motivación humana es cíclica: el comportamiento es casi un proceso continuo de solución de problemas y satisfacción de necesidades, a medida que van apareciendo (Chiavenato, 1999).

- **Oportunidad de Crecimiento:** Las personas desean mejorar el nivel de vida y obtener más satisfactores para ellos y sus familias y están conscientes que los incrementos de sueldo vendrán como resultado de ascensos. (Chiavenato 1999).
- **Productividad:** Incremento o disminución de los rendimientos finales en función de los factores productivos. Puede definirse a la productividad como la relación entre la cantidad de bienes y/o servicios producidos y la cantidad de uno, varios o todos los recursos utilizados. La productividad de cualquier función es igual a su rendimiento dividido por el trabajo necesario para generar dicho rendimiento” (Di Stefano y Alderete, 2004).
- **Reconocimiento:** Relacionado como salario emocional, es la forma de sentirse útiles y valorados por su esfuerzo. (Chiavenato 1999).
- **Rotación de personal:** Según Chiavenato (2008), es un problema que cada organización debe evaluar de acuerdo con sus propios cálculos y base de intereses. Se puede afirmar que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos sucesos o fenómenos internos o externos relacionados con la organización y que condicionan el comportamiento y actitud del personal, es decir que la rotación es una variable dependiente de dichos sucesos o fenómenos, además dichos aspectos tienden a ocasionar un gran impacto en la empresa pues genera gastos innecesarios y crea un ambiente de tensión (p.139-142).
- **Satisfacción:** La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades desafiantes y estimulantes del cargo (factores motivadores). Por otro lado, la insatisfacción en el cargo depende del ambiente, de la supervisión, de los colegas y del contexto en general del cargo (factores higiénicos) Chiavenato (1999).
- **Trabajo significativo:** Los puestos tienen que ser revisados periódicamente para lograr un balance entre trabajo repetitivo y trabajo creativo y retador. (Chiavenato 1999).

5.4. Marco Legal

La normatividad como fenómeno laboral no se encuentra referenciado en la normativa colombiana. Los indicadores, el seguimiento y los planes para optimizar es decisión de cada empresa y lo hacen para el mejoramiento continuo. Sin embargo, hay leyes establecidas en el código sustantivo de trabajo (CST) que definen los motivos de desvinculación de una empresa, los cuales no deben ser tenidas en cuenta por las empresas para la toma de decisiones de esta índole. (Vea tabla 3).

Tabla 3. Legislación de terminación contrato laboral

Código Sustantivo del Trabajo		
Capítulo VI: Terminación del contrato de laboral		
Artículo	Concepto	Subrogado/Modificado
Art. 61	Terminación del contrato	Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas en el código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones. Art. 5: Terminación de contrato.
Art. 62	Terminación del contrato por justa causa.	Decreto 2351 de 1965. Por el cual hacen unas reformas al Código Sustantivo del Trabajo. Art. 7. Terminación del contrato por justa causa.
Art. 63	Terminación con previo aviso	(Artículo subrogado por el Artículo 7o. Del Decreto 2351 de 1965. Ver artículo 62 "terminación del contrato por justa causa").
Art. 64.	Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa	Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. Art. 28. Terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa.
Art. 65	Indemnización por falta de pago.	
Art. 66	Manifestación del motivo de la terminación	(Artículo modificado por el parágrafo del artículo 7o. del Decreto 2351 de 1965)

Fuente: Elaboración propia de los autores

Por otra parte, se indaga en que normatividad colombiana velaría por el bienestar de los trabajadores teniendo en cuenta su seguridad y salud a nivel física y mental y que podría aplicarse al tema de estudio de la presente investigación.

Artículo	Concepto	Subrogado/Modificado
Art. 7	Conductas que constituyen acoso laboral	Ley 1010 de 2006. Por medio de la cual se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.
Art. 5	Factores psicosociales	Resolución 2646 de 2008. Por la cual se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.
Art. 2.2.4.6.2.	Definiciones	Decreto 1072 de 2015. Por la cual se expide el decreto único reglamentario del sector de trabajo
Art. 3	Conformación comité de convivencia laboral	Resolución 652 de 2012. Por la cual se dispone el funcionamiento del comité de convivencia laboral en entidades públicas y empresas privadas y se dictan otras disposiciones. Art. 6. Funciones del comité
Art. 4	Comité por Empresa	Resolución 1356 de 2012. Por la cual se modifica parcialmente la resolución 652 de 2012 Art. 3. Conformación de comité

Fuente: Elaboración propia de los autores

6. Metodología

En este apartado del trabajo se presentan los aspectos metodológicos para la identificación de las principales razones de la rotación de personal en los puntos de venta de una cadena de restaurantes, cuyos cargos son administrador, administrador supernumerario, auxiliar de cocina naranja, auxiliar de cocina wok, coordinador de zona, empacador, supernumerario, supernumerario de ventas, supernumerario wok y vendedores y únicamente se analizó información de los retiros de dichos cargos. Para ello, se abordó una investigación de tipo descriptiva-exploratoria con un enfoque cualitativo puesto que se pretendió indagar y caracterizar la población de estudio describiendo variables organizacionales que están generando la fluctuación de personal y se recolectan datos que permitieron contrastar y obtener cifras frente a la problemática de rotación de personal en los puntos de venta en un periodo entre enero y septiembre del 2019.

Por otra parte, se realizó una revisión de la literatura existente del tema y se identificaron los pasos que se deben tener en cuenta en el análisis de rotación de personal.

6.1. Enfoque de investigación

Con el fin de cumplir los objetivos específicos planteados en la investigación, se abordó un **enfoque cualitativo**, mediante el cual se recolectó los datos que no requieren de un cálculo numérico, sino que a través de este enfoque se identificaron y reconocieron las características, rasgos o particularidades de la rotación de personal, las variables organizacionales y aspectos que se encuentren directamente relacionados con la fluctuación de personal como la motivación, satisfacción, clima laboral, entre otros. Para identificar los aspectos mencionados se recurrió al planteamiento de respuestas para comenzar con el proceso de análisis, interpretación y determinación de razones de rotación, adicionalmente, este enfoque facilitó el análisis de las respuestas del cuestionario (encuesta), permitiendo con ello determinar las principales razones de rotación de personal y que influyen en la productividad de la cadena de restaurantes. (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

Finalmente, por medio del enfoque cualitativo, se plantearon las acciones de mejora para contrarrestar los índices de rotación de personal en los puntos de venta en una cadena de restaurantes.

6.2. Tipo de investigación

El trabajo se enmarca en dentro de una investigación descriptiva-exploratoria. La primera, de acuerdo a Bernal, (2010) y Méndez (2013), permite la identificación de las características o rasgos del tema de estudio, además de describir de manera detallada los aspectos y particularidades relevantes y que aportan información necesaria para la solución del problema estudiado. Una de las funciones principales de la investigación descriptiva es la capacidad de seleccionar características fundamentales del tema de estudio, es decir detallar de manera precisa las razones o causas de rotación de personal. Para la presente este tipo de investigación permitió identificar las razones de rotación de personal de los puntos de venta de una cadena de restaurantes; permitió reconocer las variables organizacionales que influyen en la generación de la fluctuación de personal. Con base a la información que se compiló se analizaron las razones de rotación y se plantearon estrategias de retención del personal y la motivación de quienes se encuentran en la organización.

En otro orden de ideas, Hernández, Fernández y Baptista (2014), exponen que las investigaciones exploratorias tratan el tema de estudio de manera más precisa y específica, pues desarrollan con el objetivo de recopilar información o datos relevantes del tema de investigación.

6.3. Fuentes de Investigación

Las fuentes de investigación con las que contó el trabajo son de tipo primaria y secundaria, las que permitirán la recopilación de información necesaria para el análisis de las razones de rotación de personal.

En primera instancia se encuentran las **fuentes secundarias** que permitieron y proporcionaron información para efectuar la revisión bibliográfica. Para ello se recurrió a la indagación en libros, documentos, revistas y a consultar en las diferentes bases de datos como Redalyc, Scielo, ProQuest, Ebsco y Science que permitieron profundizar en los conceptos y teorías que son requeridos para el desarrollo del análisis de rotación de personal, adicionalmente se contó con los documentos que suministró la cadena de restaurantes como información de descargo y entrevistas de salida de los trabajadores. Finalmente se recurrió al análisis de tesis o trabajos de grados que se encuentre en la misma dirección de estudio del presente trabajo.

La otra fuente de información es la **primaria** que consistió en la información que suministrara directamente la empresa como lo es el historial de retiros y entrevistas de retiros de los puntos de venta de la ciudad de Cali (Ver anexo 1). Por medio de la entrevista de retiro se quiere identificar las razones y variables organizacionales, como la satisfacción, motivación, condiciones laborales, entre otros aspectos relevantes para el análisis de la rotación de personal. Adicionalmente con los resultados de la entrevista de salida, se diseñó una encuesta (anexo 2) mediante la cual se identificarán cuáles son los aspectos laborales que están influyendo en la productividad de los puntos de venta.

6.4. Instrumento de investigación

El instrumento que se empleará para la recopilación de información, caracterización y análisis de las razones de rotación de personal, primeramente, es una encuesta conformada por preguntas cerradas, y que permitirán reconocer aspectos relevantes en relación a la fluctuación del personal en los puntos de ventas, variables organizacionales como la satisfacción, motivación, etc. Seguidamente a partir de los resultados de la encuesta de salida que suministra la empresa se diseña una encuesta para estudiar de manera más precisa las variables y razones de retiro por parte del personal de los puntos de venta.

6.4.1. Dimensión de la investigación

Las encuestas contienen datos cualitativos, debido a que las razones de rotación están relacionadas con el comportamiento humano y para ello se deben estudiar las dimensiones que están relacionadas con el comportamiento y la interrelación del personal con el entorno, compañeros y condiciones laborales. Dentro de las dimensiones se estudiará, motivación, satisfacción laboral (salario, beneficios), variables organizacionales y condiciones laborales.

6.5. Población y muestra

La población que será parte del estudio son las 28 personas que se retiraron de los diferentes puntos de venta de la ciudad de Cali de la cadena de restaurantes del año 2019, a estos se les aplico el instrumento diseñado para identificar las variables organizacionales que están relacionadas con la rotación laboral.

Para establecer el número de encuesta a realizar se empleó un método de muestreo aleatorio simple finito. A continuación, se presenta la fórmula que se utilizó para el cálculo de la muestra. (Figura 1).

$$\sigma_{\bar{x}}^2 = \frac{\sigma^2}{n} \left(\frac{N - n}{N - 1} \right)$$

Figura 6. Fórmula de cálculo

Fuente: Imagen tomada de Google Imágenes

En la **tabla 5** se presentan las especificaciones y variables que se tuvieron en consideración para la determinación de la muestra (número de encuestas que se llevarán a cabo).

Tabla 4. Determinación de muestra

Especificaciones & Variables	
Tamaño de la Población (N)	28
Error Muestral (E)	0,5
Proporción de Éxito (P)	0,05
Proporción de Fracaso (Q)	0,05
Valor para Confianza (Z) (1)	1,96
Intervalos de Confianza	Z
Confianza el 99%	2,58
Confianza el 97%	2,17
Confianza el 95%	1,96
Confianza el 90%	1,64
Tamaño de la Muestra	26

Fuente: Elaboración propia de los autores

El número de encuestas que se realizaron para un nivel de confianza del 95% es de 26, lo cual permitirá identificar las razones y variables organizacionales relacionados con la rotación de personal de los puntos de venta de la cadena de restaurantes.

6.6. Técnica de análisis de la información

Las técnicas de análisis de información para la recolección de datos permiten determinar los medios o procedimientos con los cuales el investigador analizara la información necesaria para alcanzar los objetivos.

Revisión documental: es una técnica que recurre a información escrita, ya sea bajo la toma de datos que pueden haber sido producto de mediciones hechas por otros. De acuerdo Hernández, Fernández y Baptista (2014), la revisión documental implica detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar el problema de investigación.

Análisis descriptivo de los datos cuantitativos: en todo proceso investigativo donde es necesario cuantificar los datos recolectado por medio de un instrumento resulta fundamental efectuar un análisis que conlleve a la interpretación de la información recopilada y posteriormente convertirlos en información útil para el estudio, es por ello que el procedimiento de análisis de datos cuantitativos inicia cuando se han tabulado y se procede a analizarlos. La información que se recopiló de las entrevistas de retiro se procesó por medio de un Excel donde se cuantifico todos los resultados. (Fuentes, 2016).

7. Resultados

En este apartado del trabajo se presentan los resultados y análisis obtenidos respecto a la variable de rotación de personal en los puntos de venta de una cadena de restaurantes en la ciudad de Cali, se presentan las tablas y figuras de frecuencia por cada una de las características que aborda las diferentes variables organizacionales que en este caso están relacionados con la rotación de personal, permitiendo la identificación y análisis de las razones de rotación de personal, dentro de las variables organizacionales (Salario, Reconocimiento, Motivación, Carga Laboral, Comunicación, Satisfacción) que están asociadas a dichas razones y finalmente se plantea un plan de mejora con el cual se pretende disminuir el índice de rotación de la cadena de restaurantes.

7.1. Razones de rotación en puntos de venta

Para identificar las razones de rotación de personal en los puntos de venta de la cadena de restaurantes en la ciudad de Cali, en primera instancia, se contó con una base de datos de retiros e ingresos del personal de la cadena de restaurante que es gestionada por el área de recursos humanos, donde llevan a cabo un seguimiento de los retiros laborales, mediante la base se pretendió la identificación de las razones, variables y porcentajes de rotación de la empresa. Los datos que permitieron determinar las razones de rotación de personal se obtuvieron a través de la entrevista de salida efectuada por la por empresa y la cual se encuentra en su base de datos donde llevan a cabo un seguimiento de los retiros laborales, adicionalmente a partir de los resultados se aplicó una encuesta adicional (anexo 2) a 26 ex colaboradores de la compañía que contribuyo a la profundización de las razones de rotación encontradas relacionarlas con las variables organizacionales.

Cabe aclarar, que de la base de datos únicamente se tomó información de los retiros de los cargos de los puntos de ventas que son: administrador, administrador supernumerario, auxiliar de cocina naranja, auxiliar de cocina wok, coordinador de zona, empacador, supernumerario, supernumerario de ventas, supernumerario wok y vendedores. El instrumento que emplea la cadena de restaurante cuenta con 9 preguntas (Vea anexo 1).

La investigación se realiza por la necesidad que exhibe la cadena de restaurantes de identificar las razones de la rotación de personal en los puntos de venta de la ciudad de Cali, además de

conocer cuáles son las variables organizacionales que están asociadas a dichas razones; por medio de la información encontrada se podrán plantear estrategias enfocadas en la disminución de la rotación del personal en los puntos de venta de la compañía y encaminarlas a la retención de los colaboradores.

El análisis realizado en los puntos de venta de la cadena de restaurante se hizo tomando en consideración el personal retirado en el año 2019, con fin de identificar la rotación del personal en la empresa tiene un comportamiento determinado se estudian los retiros por zonas, mes, cargo entre otros. Para lograr conocer datos más reales y precisos se analizan las 22 entrevistas del personal retirado de los puntos de venta del año 2018 y 28 entrevistas del 2019, para un total de 50 entrevistas de retiro, no obstante, en la aplicación de la encuesta únicamente se tuvo en cuenta a los 26 ex colaboradores del año 2019

7.1.1. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la información suministrada por la empresa con respecto al historial de retiros de los diferentes puntos de venta de la cadena de restaurante en la ciudad de Cali.

En la **tabla 5**, se puede apreciar que entre el año 2018 y 2019 se presentaron 594 retiros en toda la cadena de restaurantes, donde en el 2018 ocurrieron 205 y en el 2019 tuvieron 389 retiros, de dichos retiros 114, fueron de los puntos de venta en las otras ciudades donde la cadena tiene presencia en el 2018 y 73 retiros fueron de los puntos de venta en otras ciudades en el 2019, de los cuales, 22 retiros fueron en los puntos de venta, que representan un 33,85% de los retiros en la ciudad de Cali en el 2018. En el 2019 sucedieron 28 retiros en los cargos de los puntos de ventas de los 106 que se presentaron ese año y que reflejan un 26,42% de los retiros, al comparar esta información se refleja que en el año 2019 hubo una disminución del 7,43% de retiros en los cargos de los puntos de venta, no obstante, cabe resaltar que en el año 2019 hubo un incremento de retiros a nivel general.

Por otra parte, a nivel general se observa que en el año 2019 frente al 2018 en las otras ciudades se presentaron una mayor cantidad de retiros de la cadena de restaurante, pero hubo menos retiros en los cargos de los puntos de venta y finalmente en toda la cadena de restaurante en el 2019 hubo un 25,96 % de retiros en los puntos de venta frente a un 66,43% del 2018, lo cual refleja una

disminución del 40,38% en retiros en estos puntos, sin embargo, la empresa debería entrar a analizar los otros cargos y por qué se están presentado retiros.

Tabla 5. Retiros 2018 y 2019 en cadena de restaurante

Historial Retiros 2018- 2019			
	Retiros Punto Ventas	Retiros Generales Cali	%
Año 2019	28	106	26,42%
Año 2018	22	65	33,85%
Variación	6	41	-7,43%

	Retiros Puntos Venta Otras Ciudades	Retiros Generales Otras Ciudades	%
Año 2019	73	283	25,80%
Año 2018	114	140	81,43%
Variación	-41	143	-55,63%

	Retiros en Puntos de ventas Cadena	Retiros Generales Cadena	%
Año 2019	101	389	25,96%
Año 2018	136	205	66,34%
Variación	-35	184	-40,38%

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Como dato relevante a continuación en la **tabla 7**, se expone el índice que presenta la cadena de rotación del año 2019 desde la temporalidad enero- septiembre, donde se observa que tiene un índice a nivel nacional del 74,2% frente a un índice local (Cali) del 20,2%. Cabe resaltar que el aporte de rotación de los cargos de los puntos de venta de Cali al índice es del 5,3%.

Comparando el índice de la cadena de restaurante que es del 74,2% frente a otras empresas del mismo sector como la empresa Carne y Maduro que cuenta con IRP del 149,28% se observa que el número de retiros de la cadena es inferior a otras empresas del sector de servicios. (Mina, 2019, p.70).

Tabla 6. Índice de rotación de cadena de restaurante

Índice de retiro Nacional - Local 2019	
Enero	500
Septiembre	548
Total	1130
Promedio Empleados	524
Retiros Nacional	389
Retiros Cali	106
Índice Nacional	74,2%
Índice Cali	20,2%
Índice Cargo Punto venta Cali	5,3%

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Continuando con el análisis, en la **tabla 8** y **tabla 9** se detalla específicamente los retiros que se presentaron en la cadena de restaurantes en los cargos de los puntos de venta de la ciudad de Cali en el año 2018 y 2019. En las tablas se expone los cargos que se retiraron, los meses, días y cantidad de meses que laboró el personal, el motivo del retiro y la zona a la cual pertenecía la persona que renunció o dejó el cargo de trabajo.

Por lo anterior, en la **tabla 8** se evidencia de manera general los diferentes cargos de los puntos de venta en el año 2018 donde se presentaron retiros, siendo auxiliar de cocina wok y vendedor, además, el tipo de extinción de contrato más presente fue por renuncia voluntaria; con referencia a la duración laboral se evidencia que dos de los casos presentes no duraron ni un mes y ni una semana laborando, por otra parte, la tabla refleja que se presentaron casos de retiro donde los colaboradores tenían una antigüedad de más de 40 meses laborando.

Tabla 7. Retiros generales puntos de venta Cali 2018

Cargo	División	Retiro	Mes	P. (Mes)	Días L.	Tipo extinción Contrato	Zona
Auxiliar de Cocina Wok	Operaciones	1	Septiembre	8	234	Renuncia Voluntaria	Chipichape
		1	Agosto	22	682	Renuncia Voluntaria	Único
		1	Octubre	3	97	Renuncia Voluntaria	Palmetto
		1	Octubre	20	615	Renuncia Voluntaria	Único
		1	Noviembre	2	58	Periodo de Prueba	Chipichape
		1	Septiembre	62	1883	Renuncia Voluntaria	ASP
		1	Agosto	120	3661	Renuncia Voluntaria	Centenario
Administrador	Operaciones					Expiración de plazo	
		1	Abril	0	2	fijo	Centenario
		1	Noviembre	14	415	Renuncia Voluntaria	Único
Supernumerario	Operaciones	1	Octubre	35	1061	Renuncia Voluntaria	Palmetto
Empacador	Operaciones	1	Agosto	3	85	Decisión Unilateral	Unicentro
Vendedor	Operaciones	1	Octubre	9	261	Renuncia Voluntaria	Palmetto
		1	Julio	9	276	Renuncia Voluntaria	Palmetto
		1	Septiembre	1	43	Renuncia Voluntaria	Chipichape
		1	Noviembre	1	37	Renuncia Voluntaria	Chipichape
		1	Julio	27	808	Renuncia Voluntaria	Chipichape
		1	Noviembre	41	1252	Renuncia Voluntaria	Chipichape
							Jardín
Auxiliar de Cocina Naranja	Operaciones	1	Julio	71	2145	Renuncia Voluntaria	Plaza
Supernumerario de Cocina Wok	Operaciones	1	Septiembre	0	7	Renuncia Voluntaria	AC2
		1	Octubre	15	449	Renuncia Voluntaria	AC2
Supernumerario Ventas	Operaciones	1	Julio	7	208	Renuncia Voluntaria	Unicentro
							Jardín
		1	Septiembre	22	654	Renuncia Voluntaria	Plaza
Total		22					

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Continuando, en la **tabla 9** se observa que de los retiros presentados en el año 2019 en los puntos de venta de la cadena, los principales cargos que presentan una mayor cantidad de retiros son el administrador, auxiliar de cocina wok, supernumerarios de venta y vendedores, igual que en el año 2018 la mayoría de terminación de contratos fue de manera voluntaria y con referencia a la duración laboral se evidencia que tres de los casos presentes no duraron ni un mes y ni más de 12 días laborando, así mismo, la tabla refleja que se presentaron casos de retiro donde los colaboradores tenían una antigüedad de más de un año laborando.

Tabla 8. Retiros Generales puntos de ventas 2019

Retiros Restaurante 2019							
Cargo	División	Retiro	Mes	P. (Mes)	Días L	Tipo extinción Contrato	Zona
Administrador	Operaciones	1	Julio	125	3795	Renuncia Voluntaria	Único
		1	Febrero	21	636	Renuncia Voluntaria	Chipichape
		1	Abril	0	10	Renuncia Voluntaria	Unicentro
Administrador Supernumerario	Operaciones	1	Agosto	1	42	Periodo de Prueba	Chipichape
Auxiliar de Cocina Naranja	Operaciones	1	Junio	35	1056	Decisión unilateral	Único
Auxiliar de Cocina Wok	Seguimiento SST	1	Mayo	36	1103	Reconocimiento de Pensión	ASP
	Operaciones	1	Julio	8	253	Decisión unilateral	Centenario
		1	Abril	6	180	Decisión unilateral	Chipichape
		1	Febrero	2	60	Periodo de Prueba	Palmetto
		1	Mayo	0	1	Renuncia Voluntaria	Chipichape
Coordinador de zona	Operaciones	1	Enero	19	575	Renuncia Voluntaria	AC2
Empacador	Operaciones	1	Abril	12	362	Renuncia Voluntaria	Único
		1	Abril	0	12	Renuncia Voluntaria	Unicentro
Supernumerario	Operaciones	1	Enero	3	88	Renuncia Voluntaria	AC2
		1	Enero	3	82	Renuncia Voluntaria	AC2
		1	Enero	2	65	Renuncia Voluntaria	AC2
Supernumerario Ventas	Operaciones	1	Marzo	10	317	Renuncia Voluntaria	Palmetto
		1	Mayo	20	617	Renuncia Voluntaria	Chipichape
		1	Abril	11	326	Renuncia Voluntaria	Palmetto
		1	Septiembre	2	52	Renuncia Voluntaria	Jardín Plaza
Supernumerario Wok	Operaciones	1	Marzo	5	139	Decisión unilateral	Unicentro
		1	Mayo	1	40	Periodo de Prueba	Chipichape
		1	Mayo	0	1	Renuncia Voluntaria	AC2
Vendedor	Operaciones	1	Febrero	19	577	Renuncia Voluntaria	Único
		1	Enero	6	189	Renuncia Voluntaria	Único
		1	Septiembre	12	372	Renuncia Voluntaria	Chipichape
		1	Septiembre	9	278	Renuncia Voluntaria	Jardín Plaza
		1	Agosto	7	217	Renuncia Voluntaria	Chipichape
Total Retiros 2019		28					

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Con respecto a lo anterior en las siguientes figuras se analiza de manera específica la frecuencia de los retiros de acuerdo con el cargo, tipo extinción de contrato, que punto de venta presenta un mayor índice de retiro y en qué mes acontecen más retiros en los puntos de venta de la ciudad de Cali en el año 2018 y 2019.

- **Retiros por cargo**

En la **figura 7**, se observa que en el año 2019 los cargos que presentaron un mayor índice de retiros fueron el auxiliar de cocina wok y un vendedor con un 18%, seguido con 14% los retiros del cargo de supernumerario ventas y finalmente con un 11% respectivamente, se encuentran los retiros del cargo de administrador, supernumerario wok y supernumerario; por otra parte, en el 2018 los cargos de Auxiliar de cocina tuvieron un 32% de retiros, seguido del supernumerario de ventas con un 27% y finalmente con un 9% respectivamente el administrador, empacador y supernumerario. La información anterior refleja que los cargos que presentan un mayor índice de rotación estuvieron presentes en los dos años analizados, por lo cual la empresa debería entrar a indagar el porqué de esta situación y los cargos que menor índice de rotación de personal presentan son el administrador supernumerario con un 1% y coordinador de zona con un 4% y 5%.

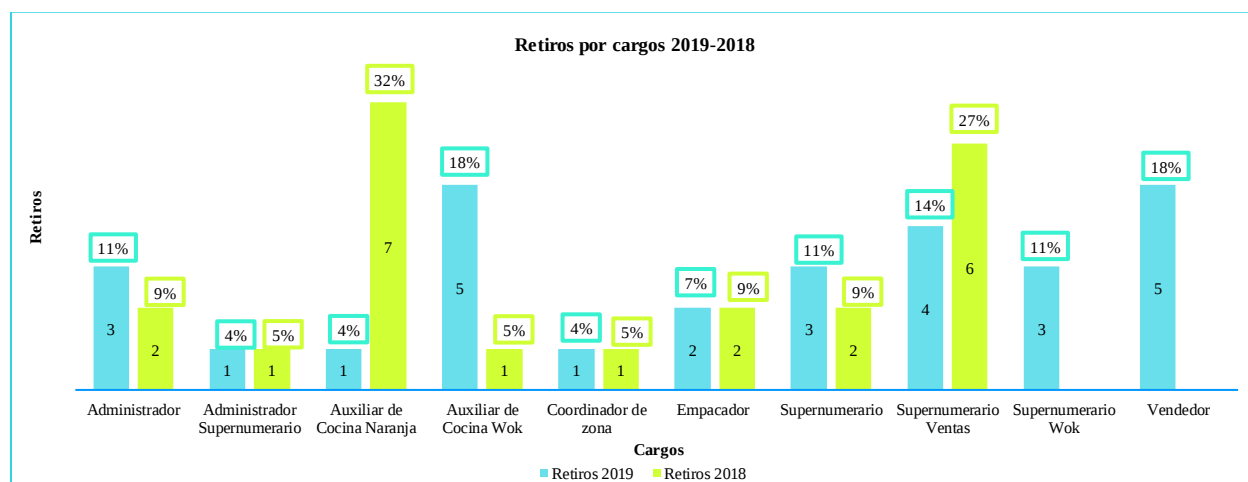


Figura 7. Retiros por cargos año 2018 - 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

- **Tipo de retiros**

Con respecto al tipo de extinción de contrato que estaban estipulados en la base de datos de la empresa se encontró que un 71% de los trabajadores en el 2019 y un 86% de los retiros del 2018 que se retiraron laboralmente de los puntos de venta fue por renuncia voluntaria, lo cual refleja que la mayoría de la rotación de personal es debido a la propia decisión del colaborador y que muy pocos de los retiros son dados porque la empresa así lo decida. (Vea **figura 8**).

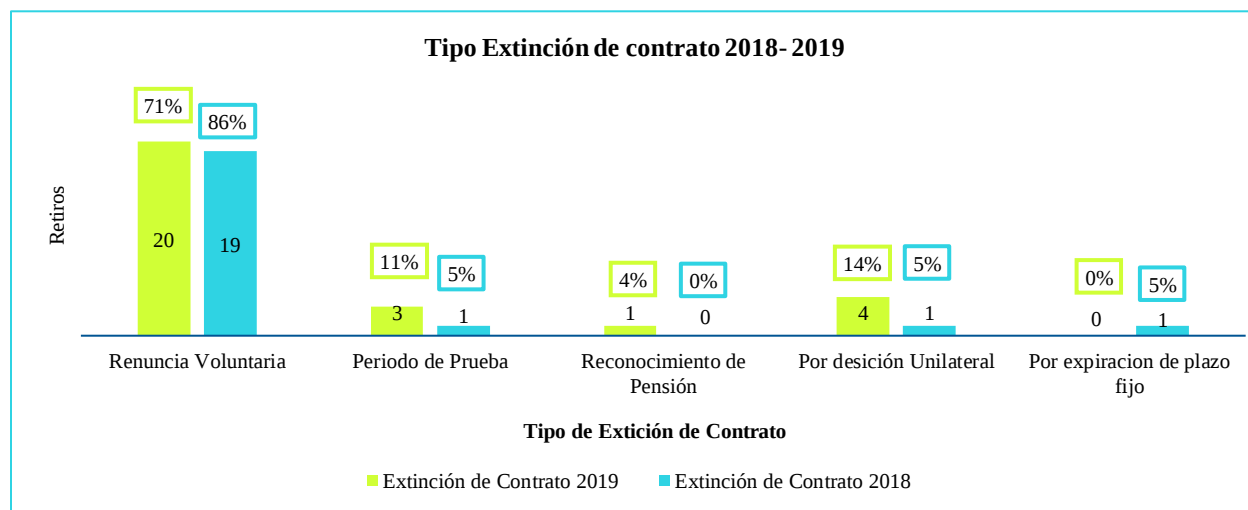


Figura 8. Tipo de Extinción de contrato 2018-2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

- **Retiros Puntos de Venta**

Al analizar los retiros que se han presentado en las diferentes ubicaciones de los puntos de venta en el año 2018 y 2019 se encontró que en los puntos de venta del Único una rotación de (18% y 14%), Chipichape (29% y 27%) y Palmetto (11% y 18%) y el AC2 18%; en estas ubicaciones tanto en el año 2018 y 2019 se han presentado un mayor porcentaje de retiros, los otros lugares han presentado una variación de rotación menor entre año y año. (Vea **figura 9**).

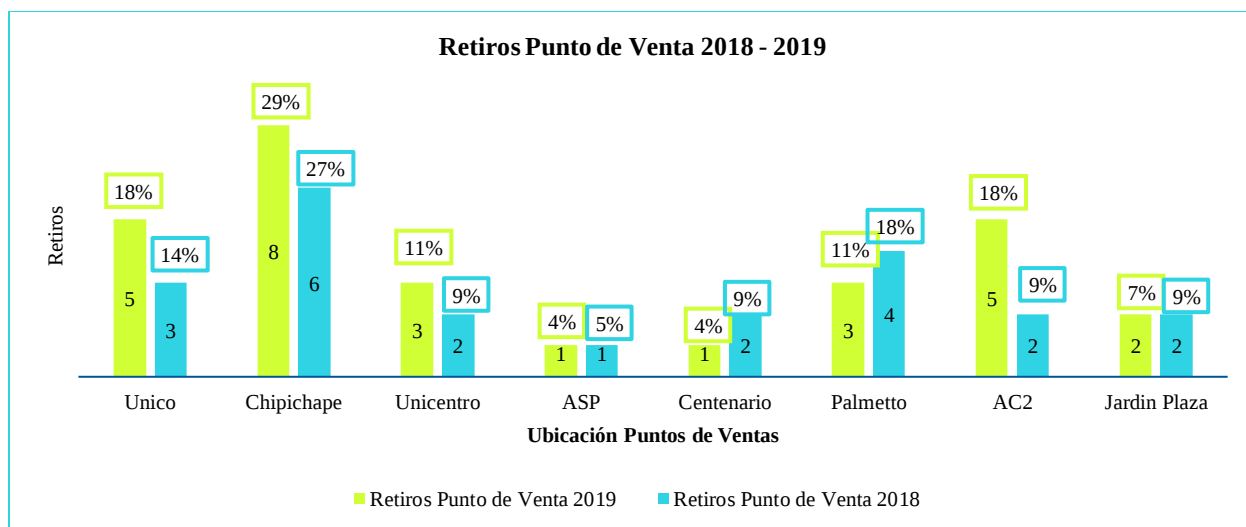


Figura 9. Retiros Ubicación de Puntos de Venta 2018- 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

- **Retiros por Mes**

Finalmente se estudió los meses en los cuales había un mayor porcentaje de retiro entre ambos años, no obstante, no se encontró un patrón para los retiros en general, pues en el año 2019 los principales relaciones de retiros se dieron en enero con un 18%, seguido de abril y mayo con 18% respectivamente, donde en el 2018 en estos meses el porcentaje era menor al 5% de retiros, y los meses donde más renuncias o despidos de personal fue en el mes de septiembre y octubre con un 23% respectivamente seguido de julio y noviembre con un 18% cada uno y finalmente con un 14% se encuentra en mes de agosto. Esta información deja en manifiesto que la única temporada o mes donde no se presentaron retiros laborales fue en el mes de diciembre en ambos años. (vea **figura 10**).

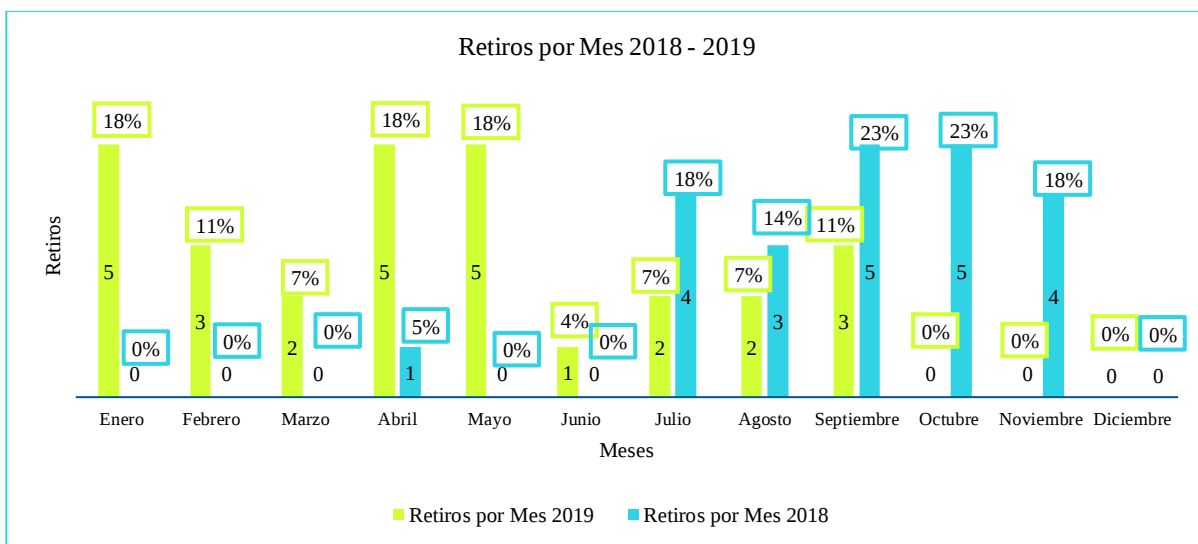


Figura 10. Retiros por mes 2018- 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Una vez examinado minuciosamente los datos suministrados por la empresa con respecto al control que esta tiene sobre la rotación de personal de los puntos de venta de la ciudad de Cali, se procede a analizar las 50 entrevistas de salida suministradas por la empresa.

En primera instancia en la **figura 11**, se evidencia que el género que presenta mayor índice de salida de la empresa es el masculino con un 68% en el año 2019 y 55% en el 2018 frente a el género femenino con un 32% (2019) y 45% (2018), esto deja en manifiesto que el personal masculino es más propenso a renunciar a los puntos de venta, por lo cual se debería tener en consideración este aspecto a la hora de iniciar un proceso de selección.

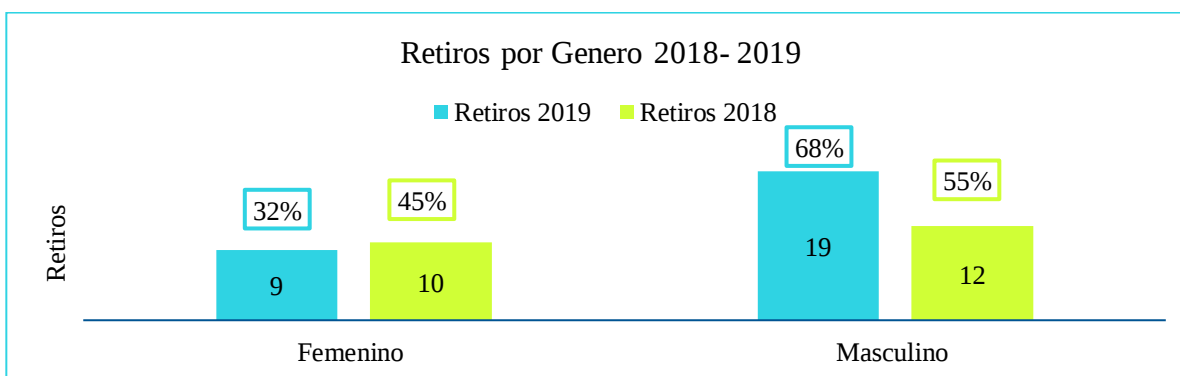


Figura 11. Retiros por género 2018- 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

En segunda instancia, la **figura 12** presenta los motivos que manifestaron las personas que se retiraron de los puntos de venta por el cual dejaban su cargo, donde se encontró que en año 2019

el 50% de los entrevistados afirmaron que era por el ambiente laboral, pues lo consideraban pesado y contribuía a que no se trabajara de forma óptima y armoniosa, esta cifra fue menor en el 2018 con un 45% dejando en manifiesto un incremento del 5% en el año 2019; otro motivo que resaltó en la recopilación de datos de retiro, fue la carga laboral con un 18% en 2019 y 2018, seguidamente se encuentra la percepción que tienen frente al salario donde un 14% de los entrevistados están de acuerdo con el sueldo que le pagan por las actividades que realizan, este porcentaje deja en manifiesto una reducción del 13% frente al 2018, continuando se encuentran las condiciones contractuales, familiares y otros; esta información revela que las principales causas o motivos por los cuales se retira el personal de los puntos de venta es por el ambiente laboral, carga laboral y salarios.

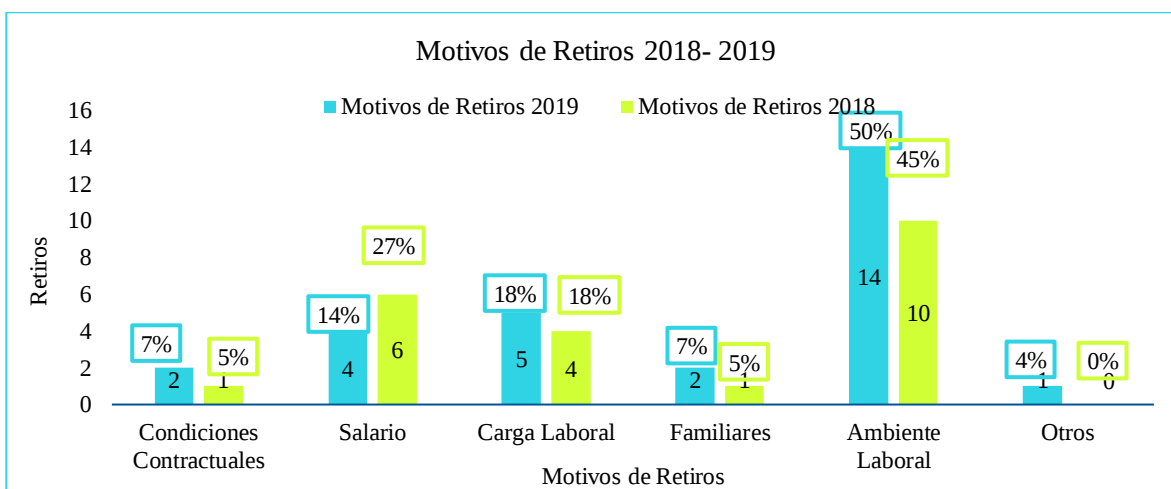


Figura 12. Motivos de retiros 2018- 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

En tercera instancia, partiendo de los resultados anteriores se presenta la percepción que tienen los ex colaboradores en las entrevistas de salida sobre cómo consideraban que era su relación con sus superiores un 64% en el 2019 afirman que era buena frente a un 55% que afirma todo lo contrario o que era regular. En el año 2018 un 55% de los retirados expresaron que eran buenas y un 45% eran regulares y malas, esta información deja en evidencia que el año 2019 las relaciones con los superiores mejoraron. (Vea **figura 13**).

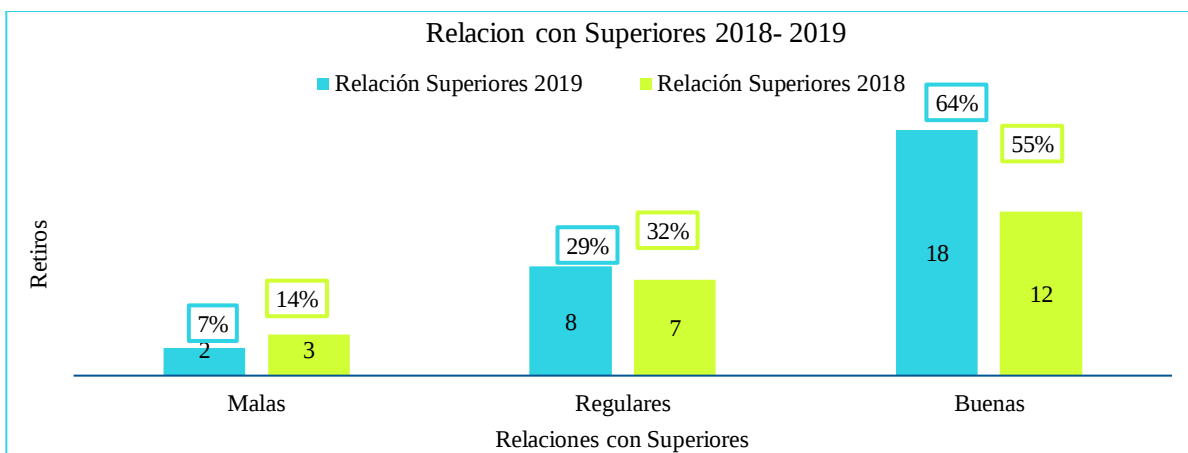


Figura 13. Relaciones con superiores 2018-2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Finalmente, en cuarta estancia, la **figura 14** refleja la percepción de las relaciones que los retirados tenía con sus compañeros, donde en el 2019 un 61% expreso que eran malas y en el 2018 un 45% manifestó lo mismo, revelando un aumento del 16% de esta percepción, factor que influye significativamente en el entorno laboral y clima organizacional, por otro lado en el 2018 un 36% expreso que las relaciones con sus compañeros eran buenas y en el 2019 únicamente un 18% manifestó esto lo cual refleja una disminución en esta percepción del 18%, información que ratifica que la cadena de restaurante debe velar por que exista un adecuado clima laboral, lo cual contribuirá a la disminución de insatisfacción y un ambiente tenso entre los colaboradores.

Una de las razones que influye en la satisfacción de los colaboradores son las condiciones de trabajo, como el ambiente laboral, capacitación, salarios, el clima organizacional entre otros; es por ello, que las siguientes figuras presentan la percepción que tenía el personal que se retiró laboralmente de los puntos de venta de Cali.

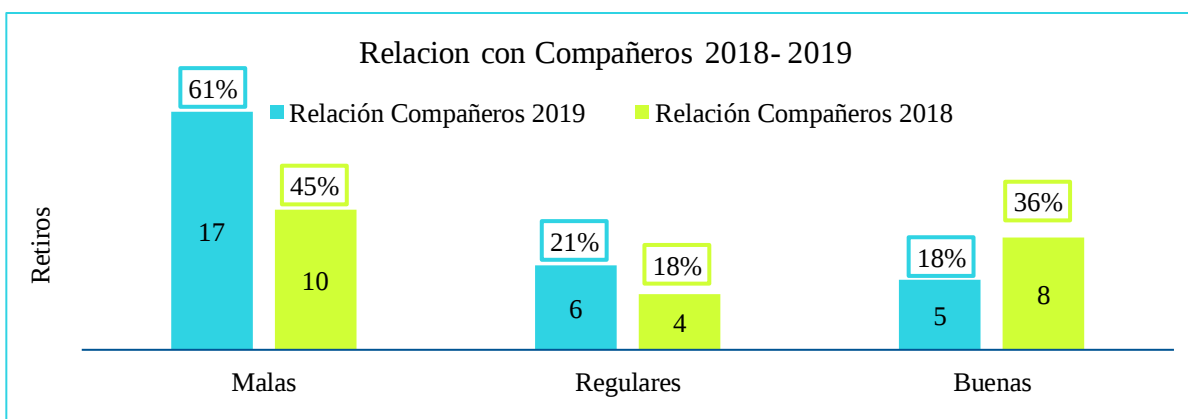
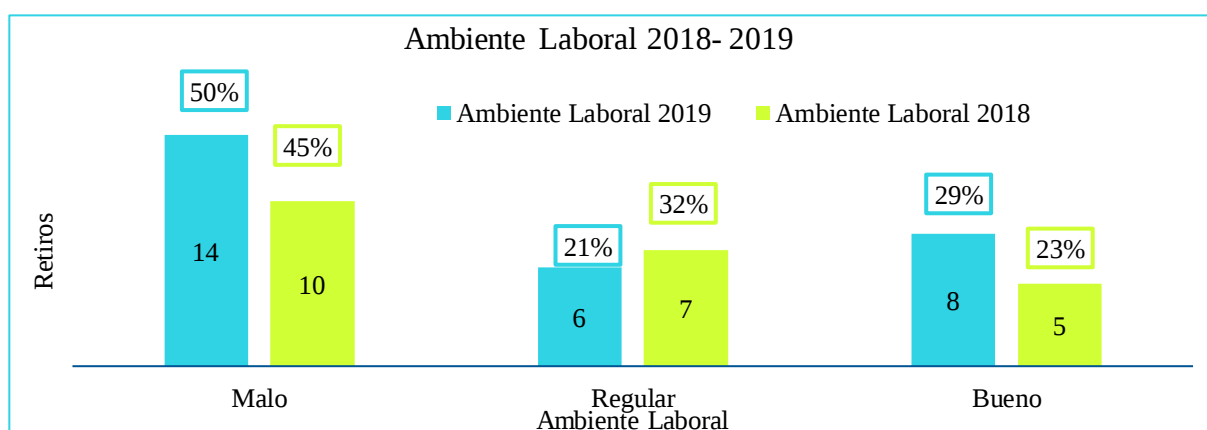


Figura 14. Relación con compañeros 2018- 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

En la **figura 15**, se repara en que únicamente un 29% de los retirados en el 2019 consideraban que el ambiente laboral era bueno dejando un 71% que opinaba que el ambiente era malo o regular, por otra parte, en el año 2018 solamente un 23% expresaron que el ambiente laboral era bueno, lo cual refleja que en el 2019 hubo un incremento del 6% frente a esta percepción, sin embargo, un 77% manifestaron que el ambiente laboral era malo o regular. Lo anterior refleja que a nivel general los empleados de los puntos de venta tienen una opinión o percepción desfavorable del ambiente que rodea a la empresa.

**Figura 15.** Percepción ambiente laboral 2018- 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Con respecto a si la capacitación que recibió el personal retirado era la adecuada, en el año 2019 y 2018 un 86% y 77% de los trabajadores respectivamente opinaron que si era acorde y adecuada, dejando únicamente a un 23% en el 2018 y 14% en el 2019 que expresaron que no es la adecuada, estas últimas cifras exponen que se debe indagar en los trabajadores existentes cómo se podría mejorar el sistema de capacitaciones que actualmente efectúa la empresa y cuáles consideran son los aspectos en los que se está fallando. (Vea **figura 16**).

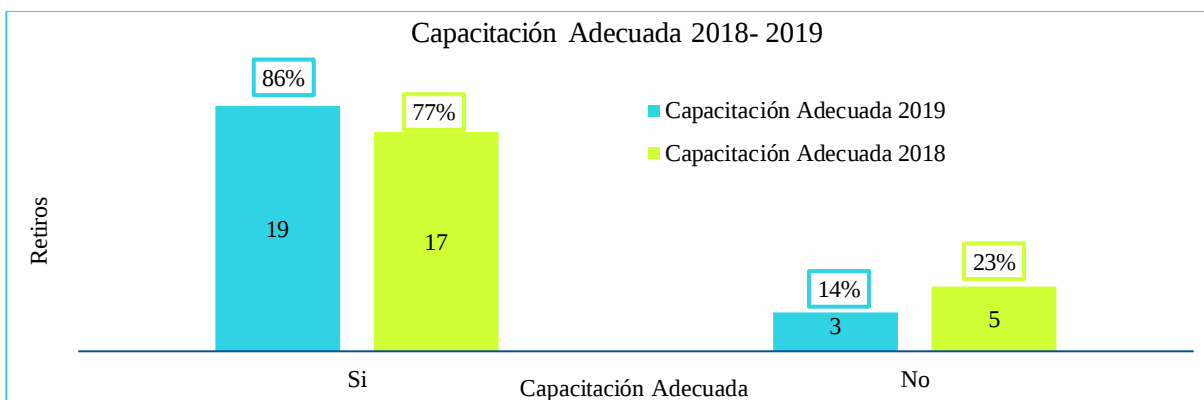


Figura 16. Percepción de capacitación adecuada

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Al momento de indagar sobre qué aspectos consideran los miembros que debería mejorar la empresa se encontró que en el año 2019 un 32% declararon que la empresa debería trabajar en la mejora del ambiente laboral, seguido con un 29% la gestión del personal, 25% los horarios, un 11% la carga laboral y finalmente con un 4% los salarios y comparar estas cifras con los resultados del 2018 se encontró como opinión de mejora los horarios con un 29%, seguido de la gestión del personal con un 18%, el ambiente laboral 14%, salario 11% y finalmente la carga laboral con un 7%, esta información rectifica lo que se ha venido evidenciando a lo largo de este análisis que una de las principales razones de los índices de rotación de personal. (Vea **figura 17**).

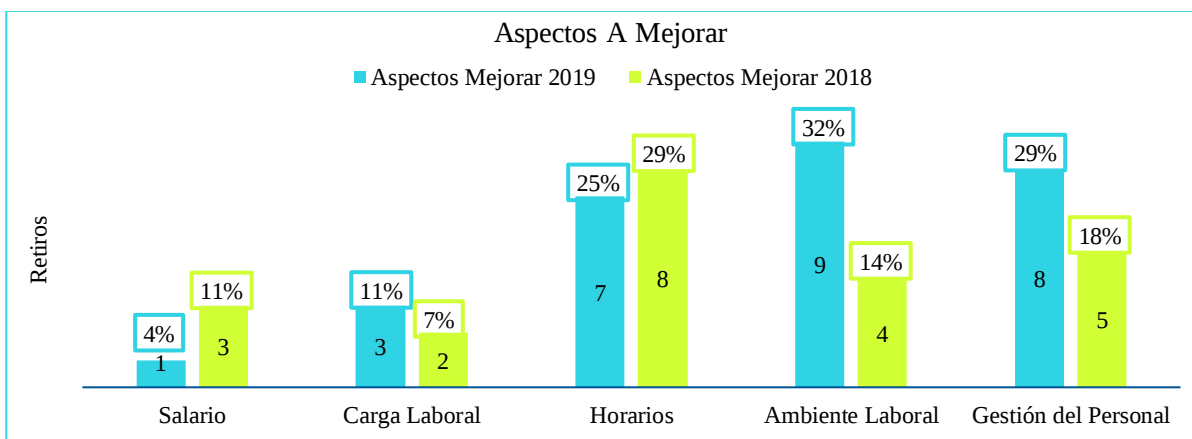


Figura 17. Aspectos a mejorar Puntos de venta

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Continuando con el estudio de las razones por las cuales se evidencia una alta rotación de personal en la empresa, se examina la percepción de los colaboradores retirados con respecto a si consideraba que el salario que devengaba estaba acorde a la actividad que realizaba, donde en el 2019 el 61% manifestó que sí estaba acorde, igualmente en el 2018 un 45% , por otro lado, en el

2019 un 39% expreso que no estaban conformes con el salario que obtenía y en el 2018 un 55%, esta información refleja que en el 2019 se incrementó en un 16% la percepción positiva de los salarios. (Vea **figura 18**).

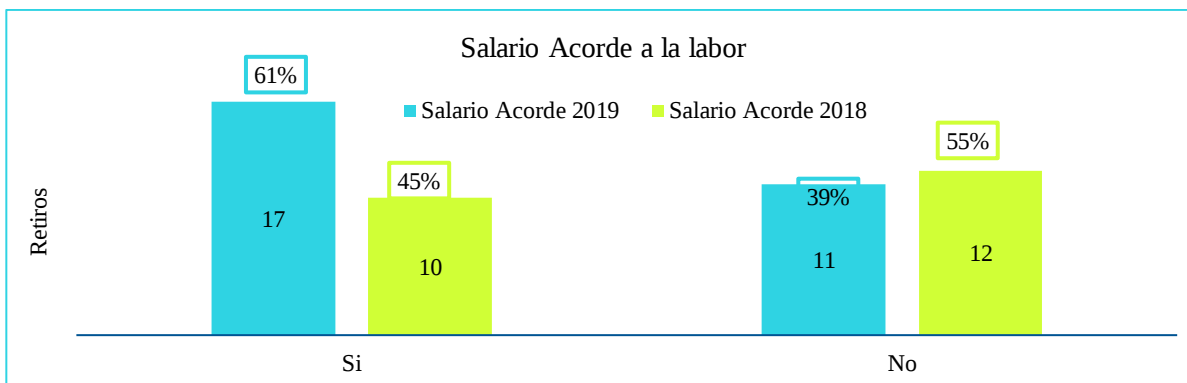


Figura 18. Percepción del salario

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

Finalmente, para terminar con el análisis de la entrevista de retiro efectuada por la empresa se estudió si el colaborador retirado recomendaría la empresa a otra persona para que laborara en ella. En el año 2019 un 61% de los retirados expresaron que sí recomendaría la empresa, no obstante, el 39% restante no la recomendaría, lo cual es un alto porcentaje que la cadena de restaurantes debería tener en cuenta, pues la comunicación de voz a voz podría ocasionar una mala imagen de la estructura y ambiente de empresa, por otra parte, en el 2018, un 59% no recomendaría a la cadena de restaurantes y un 41% si lo haría, esta refleja que en un año ha incrementado la percepción positiva de la empresa en un 2%. (Vea **figura 19**).

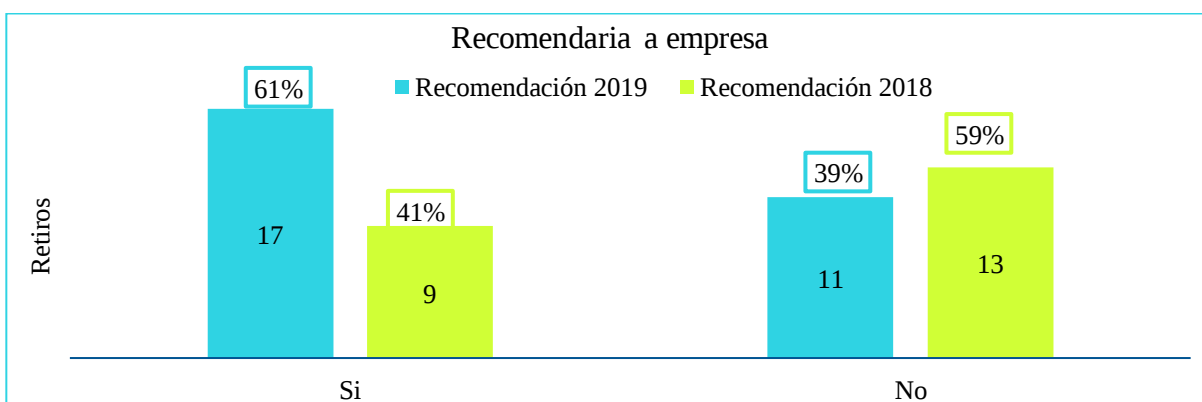


Figura 19. Recomendaría a la empresa

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la gerencia

De acuerdo a los resultados que se evidencian con anterioridad se procedió al diseño de una encuesta (anexo 2) mediante la cual se profundiza en las razones de rotación de personal en los

puntos de venta de la cadena de restaurante en la ciudad de Cali, al llevar a cabo la encuesta a los ex colaboradores que se retiraron en el 2019, se observa la percepción que tienen frente al clima organizacional, el ambiente del área donde laboraba (ambiente laboral), si la remuneración le parecía la óptima o adecuada para la labora que desempeñaba, adicionalmente, también se analiza la percepción de los beneficios que otorga la empresa, las posibilidades de desarrollo, el nivel de capacitación que la empresa brindaba tanto al momento de ingreso y a lo largo de su tiempo laborado, la supervisión y guía del jefe directo, las relaciones entre los colaboradores, así mismo, cómo percibían la carga laboral de su cargo, las condiciones de trabajo en general y finalmente la gestión de personal que tenía la empresa cuando ellos laboraban en esta. A continuación, se presenta el análisis de lo anteriormente expuesto.

En la **figura 20**, se observa que el género que presenta una mayor condición de rotación de salida de la empresa, es el masculino con un 65% frente al género femenino con un 35%, igual que en análisis anteriores esto refleja que la empresa deberá efectuar de manera más minuciosa la selección del personal masculino y todo su proceso laboral dentro de la empresa.

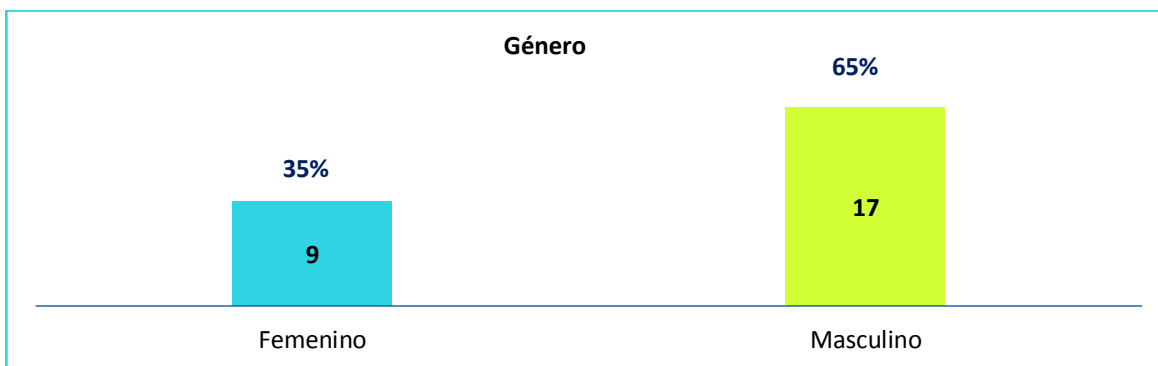


Figura 20. Genero ex empleados de puntos de venta 2019

Fuente: Elaboración propia de los autores

Ahora bien, iniciando con el análisis de las razones de rotación encontrada en la empresa, en la **figura 21**, refleja que de acuerdo a los ex colaboradores de los puntos de venta estos manifiestan en un 50% que perciben el clima organizacional como regular, seguido un 35% como bueno, 12% como deficiente y finalmente únicamente un 4% como excelente, esto deja en manifiesto que la empresa debe analizar los diferentes aspectos que componen su clima organizacional pues este es considerado como el pilar de toda organización, debido a que hace referencia a las emociones y motivaciones de los colaboradores que la conforman.

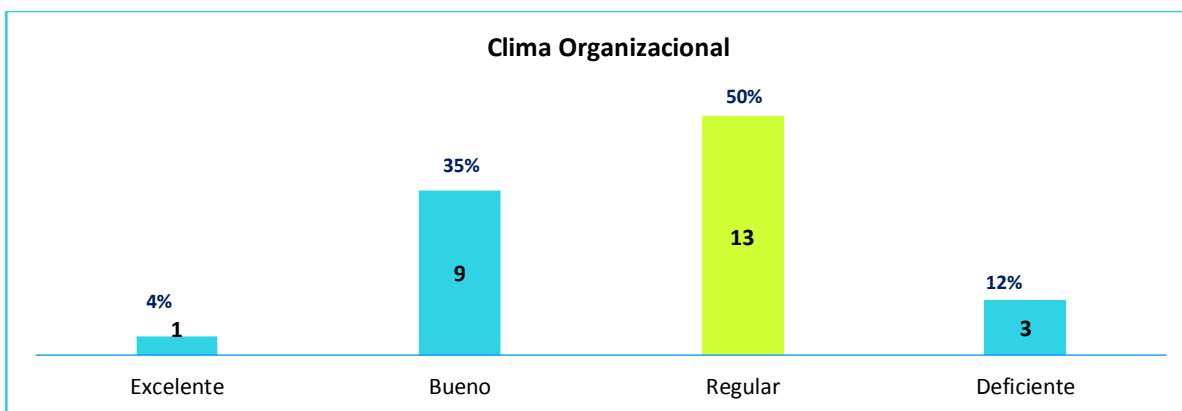


Figura 21. Percepción Clima organizacional ex colaboradores

Fuente: Elaboración propia de los autores

Complementando la información anterior, la **figura 22**, muestra que un 50% de los encuestados considera que el ambiente del área donde laboraba, es decir, el ambiente laboral era deficiente lo cual creaba una tensión en el trabajo a realizar e insatisfacción, por otro lado, únicamente un 13% de los participantes consideraron que ambiente era bueno.

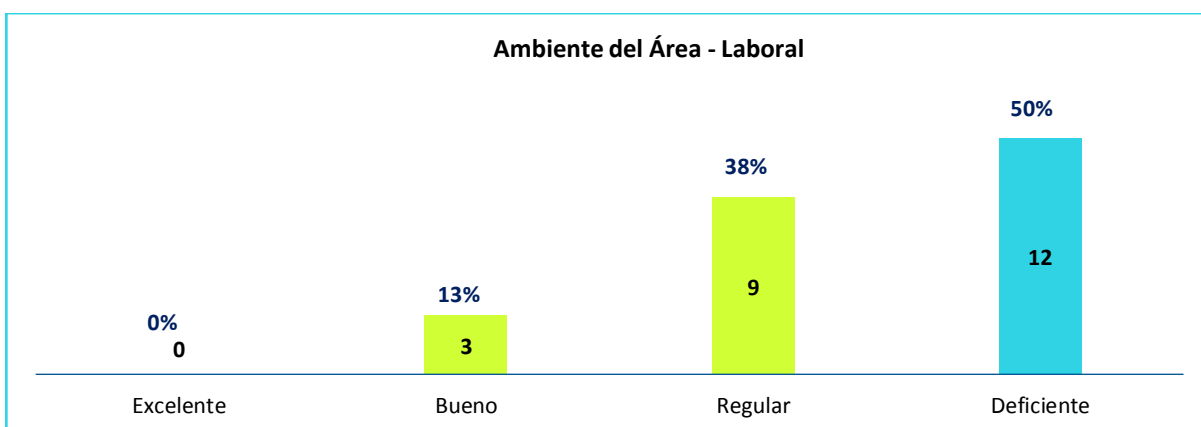


Figura 22. Percepción ambiente del área – laboral

Fuente: Elaboración propia de los autores

Acerca de la remuneración por el servicio que presto, en la **figura 23**, se repara que únicamente un 8% de los ex colaboradores consideran que el salario y otras obligaciones por parte de la empresa eran deficientes, porcentaje relativamente pequeño comparado con el 46% que expresa que la remuneración era buena.

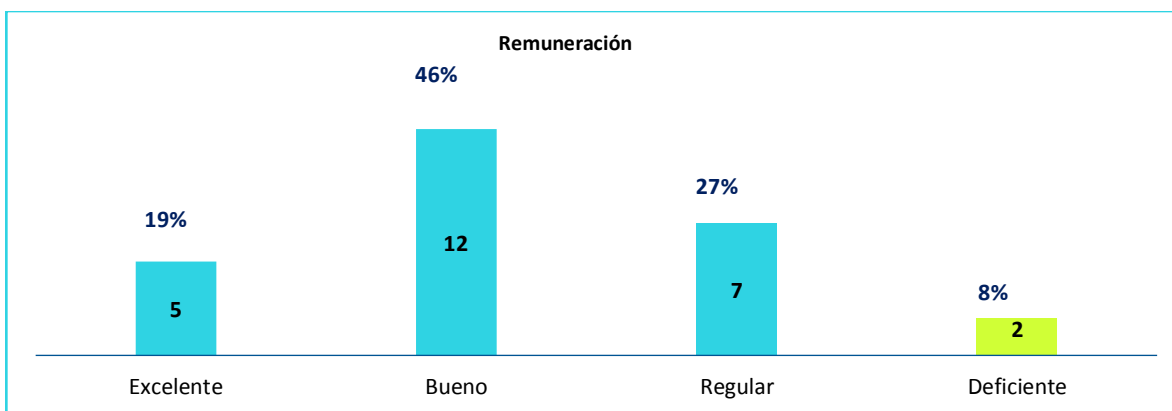


Figura 23. Percepción de la remuneración de trabajo

Fuente: Elaboración propia de los autores

Respecto a los beneficios que la empresa proporciona a sus empleados, un 64% de los participantes expresan que era buena, seguido de un 27% excelente y finalmente un 9% regular. (vea **figura 24**)

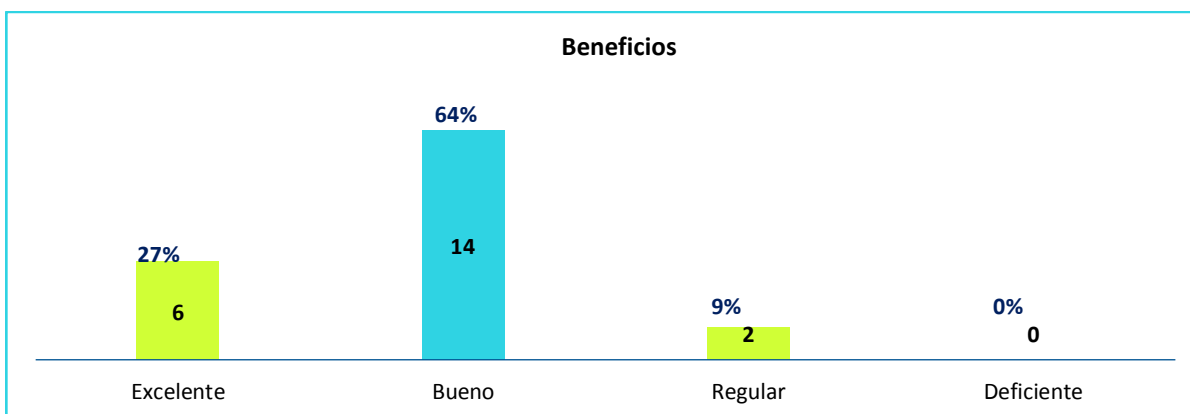


Figura 24. Percepción de beneficios brindados por la empresa

Fuente: Elaboración propia de los autores

En otro orden de ideas, la **figura 25** evidencia que frente a las oportunidades o posibilidades de desarrollo que le brindó la empresa a los ex colaboradores un 69% manifiesta que era regular, pues debido a los horarios no era posible que se siguieran preparando profesionalmente, por otro lado, un 12% considera deficiente las oportunidades de la empresa y únicamente un 19% bueno y 0% excelente.

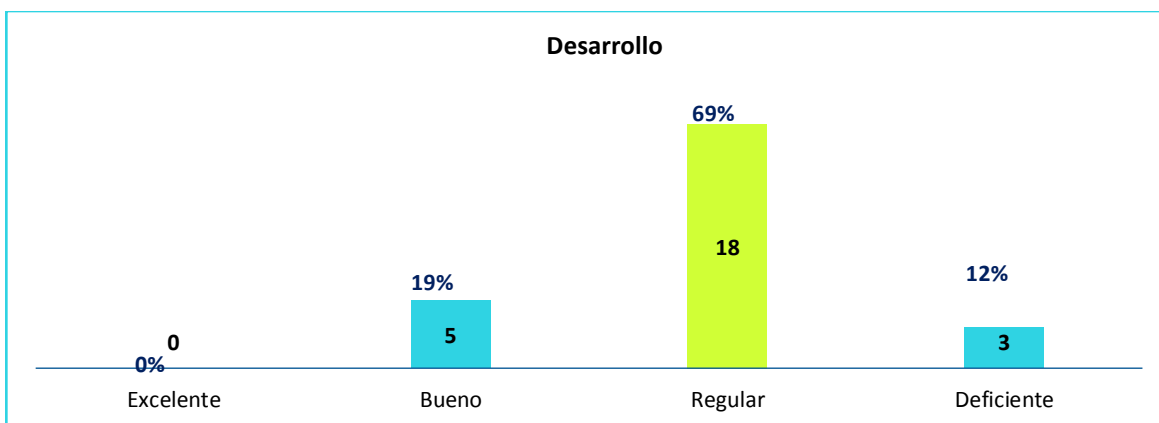


Figura 25. Percepción de oportunidad o posibilidades de desarrollo

Fuente: Elaboración propia de los autores

Con relación a la percepción que tienen los ex colaboradores de capacitación que brinda la empresa en el momento de iniciación (ingreso) y durante todo el proceso que vivió en la empresa, 50% manifiesta que la capacitación fue excelente, seguido de un 38% de bueno y finalmente 12% regular. Cabe resaltar que de los participantes un 0% de estos expresaron que la capacitación era deficiente, esta información deja en manifiesto que el proceso que está realizando la empresa para cualificar tanto al personal nuevo como el antiguo es eficiente. (vea **figura 26**).

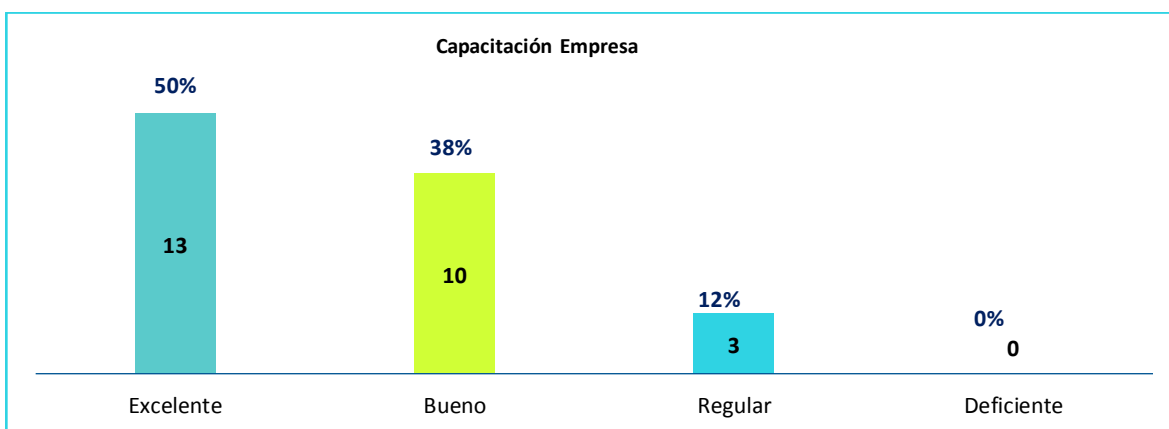


Figura 26. Percepción de capacitación brindada por la empresa

Fuente: Elaboración propia de los autores

Complementado lo anterior, la **figura 27** presenta los resultados obtenidos frente a la supervisión y guía del jefe inmediato de los retirados de la empresa, donde el 50% consideran que era regular, pues en muchas ocasiones se percibía poco apoyo en el desarrollo de actividades o la integración de los nuevos empleados, por otra parte, un 38% considera buena la supervisión y guía del jefe.

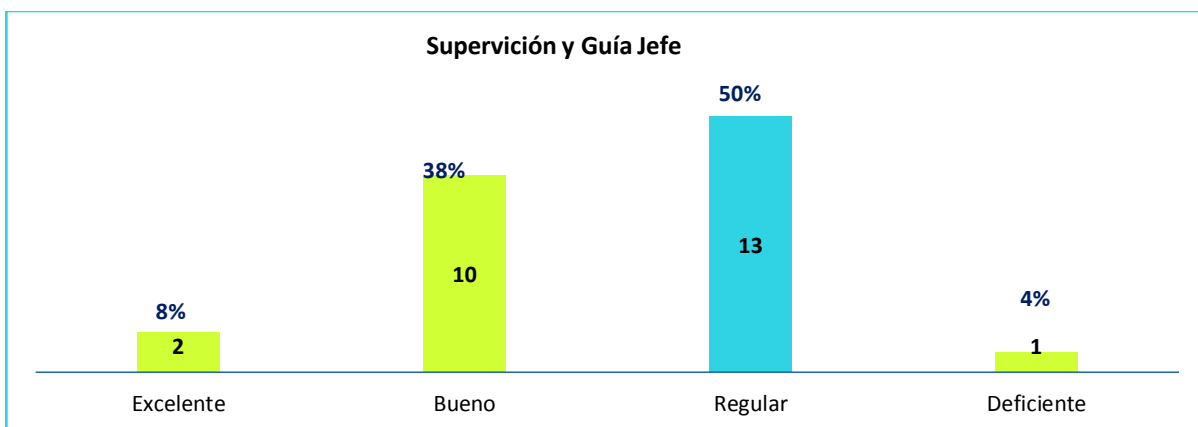


Figura 27. Percepción de supervisión y guía del jefe

Fuente: Elaboración propia de los autores

Frente a las relaciones entre colaboradores, 42% manifestó que eran deficientes ya que no existía una relación de compañerismo entre los colaboradores, no se evidenciaba solidaridad o apoyo en situaciones estresantes o que requerían de un soporte, al contrario se reflejaba momentos de tensión por la falta de respeto o confianza, así mismo, un 31% expuso que las relaciones eran regulares y únicamente un 19% y 8% consideraban buenas y excelentes respectivamente las relaciones entre colaboradores. (Vea **figura 28**).

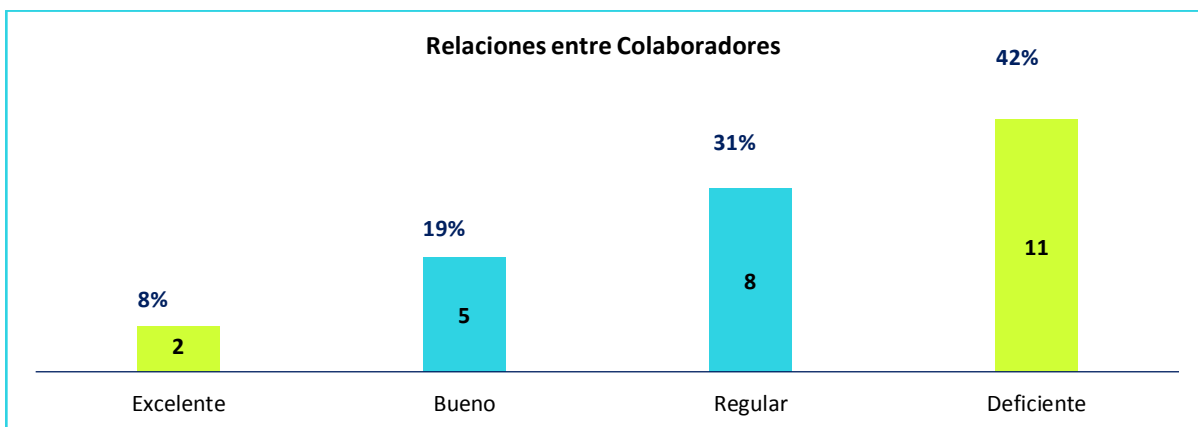


Figura 28. Percepción de relaciones entre colaboradores

Fuente: Elaboración propia de los autores

La **figura 29**, refleja que a pesar de todo lo anteriormente expuesto únicamente un 8% de los encuestados percibieron que la carga laboral era deficiente, es decir, que las actividades que realizaban superaban sus capacidades psicofísicas, aunque, un 35% considera que el nivel de carga laboral era excelente es decir que no sobrepasaba los límites de físicos y psicológicos de cada trabajador.

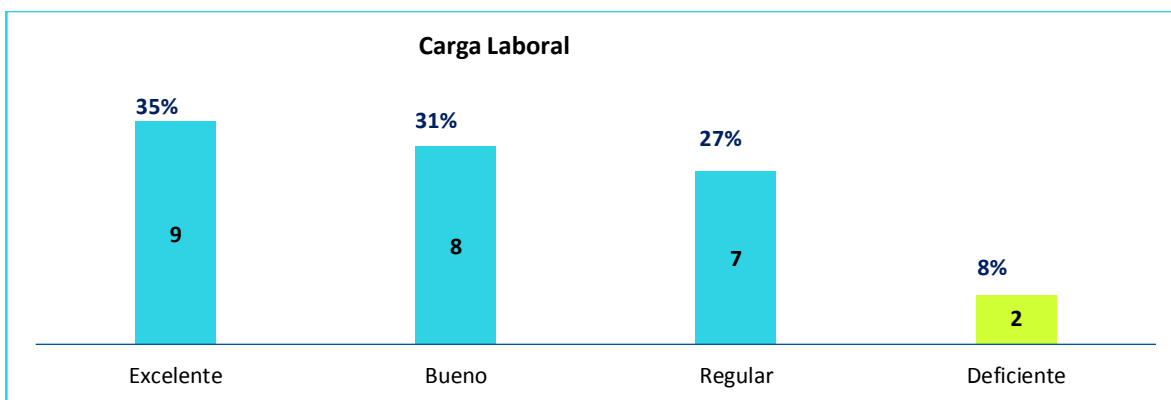


Figura 29. Percepción carga laboral

Fuente: Elaboración propia de los autores

En cuanto a las condiciones de trabajo, los participantes del estudio manifestaron en un 50% que eran buenas, aunque había ciertas cosas como el horario, ambiente laboral, salarios que podía mejorar un poco, es por ello que un 23% de los encuestados manifestaron que las condiciones de trabajo eran regulares. (vea **figura 30**).

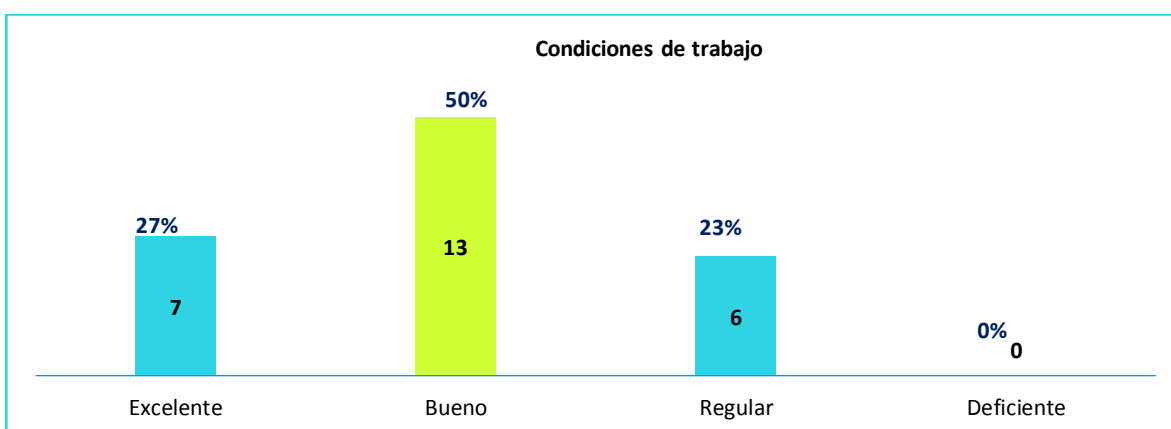


Figura 30. Percepción de condiciones de trabajo

Fuente: Elaboración propia de los autores

Finalmente, para dar cierre al análisis de los resultados de la encuesta que se aplicó al personal retirado de la empresa en el año 2019, se encontró que un 50% manifiesta que la gestión del personal era deficiente pues no existía un control de la calidad de conducta del personal, habían inconvenientes con la actividades de rutina entre otros, seguidamente, un 12% de los ex colaboradores manifiesta que la gestión es deficiente, por otra parte, un 31% percibió la gestión de personal como bueno y únicamente un 8% como excelente. (Ver **figura 31**)

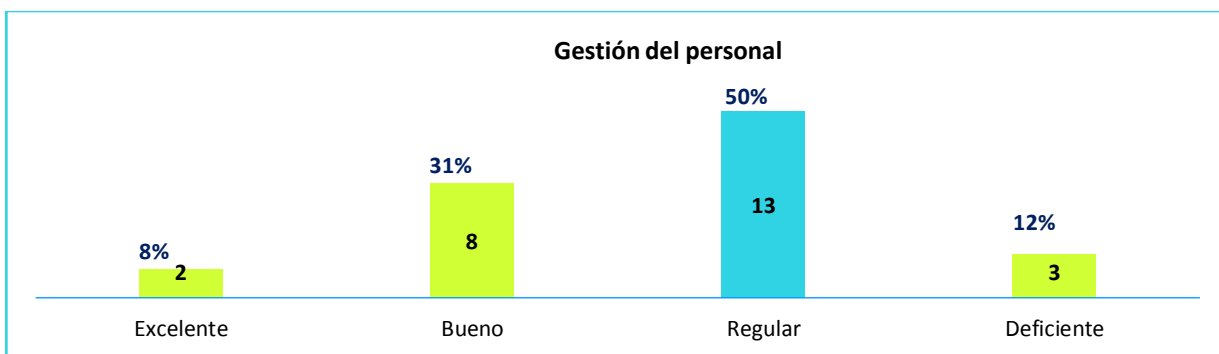


Figura 31. Percepción sobre la gestión del personal

Fuente: Elaboración propia de los autores

Partiendo del análisis de la información anteriormente expuesta tanto en los resultados de la entrevista de salida como de la encuesta se procede a presentar las principales razones de rotación del personal, siendo este el objetivo principal de la investigación. Los aspectos que se destacaron en el análisis fueron el ambiente laboral, carga laboral, salario, horarios, gestión del personal y relaciones entre compañeros, a través de esta información se pretende identificar cómo las razones anteriores contribuyen con la rotación de personal en la cadena de restaurantes y así prever consecuencias positivas o negativas, definidas por la percepción que tienen los colaboradores de la empresa.

A continuación, se presenta las razones de rotación laboral en cadena de restaurantes:

- Ambiente laboral
- Carga laboral
- Salario
- Horarios
- Gestión del personal
- Relaciones entre compañeros

Ambiente laboral: para toda empresa es importante que exista un buen ambiente o clima laboral pues no solo afecta a sus miembros, sino que puede llegar a percibirlo los clientes, dado a que básicamente este es la conducta que tienen los empleados, y además se encuentra directamente relacionado con las relaciones y desempeño laboral, por lo cual es imprescindible que exista un equilibrio y buen trabajo entre los colaboradores, pues esto permitirá un acertado trabajo en equipo, para que esto ocurra es indispensable que en la empresa exista una corta comunicación que permita que de forma asertiva se trasmita la información para el desarrollo de todas las actividades que se realizan, y cuando no es así, se generan reprocesos, malos entendidos y una mala dirección del personal, que puede afectar de manera negativa la labor del empleado lo que se ve reflejado en la productividad de la empresa, adicionalmente hay otros factores que influyen en la percepción del

ambiente laboral como lo son, el estilo de liderazgo, el lugar de trabajo, la falta de reconocimiento, la relación entre compañeros, entre otros.

Carga laboral: hoy en día es muy importante que exista una acertada y equilibrada división de las tareas que desempeñaran los diferentes colaboradores de la empresa, con el fin de no generar una sobrecarga laboral que puede incidir de forma negativa en la salud tanto física como mental del trabajador, por ello es fundamental que toda empresa tenga definido de forma precisa y detallada su estructura organizacional, con el fin de establecer las funciones, roles y actividades de cada área y cargo de trabajo.

De acuerdo a Gil-Monte, et al. (2006) una sobrecarga laboral está relacionada con una carga o volumen excesivo de trabajo que deben soportar los miembros de las empresas, además experimentar sentimientos, estrés y fatiga generados por la sensación de incapacidad para atender las demandas o requerimientos de la empresa, viendo sobrepasadas sus capacidades.

Salario: El retribuir de forma justa y acertada el trabajo de una persona es un factor que influye de manera significativa en la permanencia y satisfacción de un colaborador en el desempeño de sus labores, aunque el salario debe ir acompañado de otras actividades de motivación para que se pueda llenar las expectativas y necesidades del trabajador, y si por el contrario no existe una buena remuneración y los demás aspectos de la empresa son negativos, el empleado desarrollara sus funciones de forma regular y solo hasta el momento que tenga una mejor oferta laboral.

Horarios: es obligación de toda organización garantizar a los trabajadores turnos laborales justos, con periodos de descanso donde el colaborador pueda realizar sus actividades extracurriculares que le permitan apartar su mente de sus obligaciones laborales, no obstante, en empresas relacionadas con el mundo gastronómico los horarios laborales tienden a ser extensos y agotadores para sus trabajadores, lo cual conlleva a la generación de insatisfacción por parte del trabajador por la falta de tiempo para efectuar sus actividades y lo que posteriormente podría llevar a un retiro laboral.

Gestión del personal: es necesario que la empresa a la hora de asignar las nuevas funciones tenga en cuenta la cualificación de su personal y su experiencia, con el fin de promover una mayor adaptabilidad a su cargo, pues si los trabajadores no se sienten preparados para desempeñar las funciones que se les delegan podrían adoptar una conducta negativa y sentirse insatisfechos, es por ello que cuando el perfil del colaborador no encaja con el cargo de trabajo al cual fue asignado

puede que la solución más adecuada para empresa y empleado sea el despido, y esto supone una pérdida de tiempo y dinero importante, por lo cual la empresa deberá contar con un acertado proceso de selección que tenga en cuenta no únicamente las funciones sino la cultura y el propósito de la empresa, así mismo, los líderes del proceso de gestión del personal deben tener un mayor empoderamiento, planificación y organización en la designación de las funciones.

Relaciones entre compañeros: que exista una buena relación con los compañeros laborales permite que se genere una mejor productividad, pues el entorno en el que desempeña sus labores será adecuado y cordial, aspecto que incide directamente en la productividad y motivación por parte de los colaboradores, pues si bien es cierto, al haber buenas relaciones tanto con compañeros y jefes las condiciones laborales serán positivas y los trabajadores se sentirán apoyados y desempeñaran un mejor trabajo en equipo.

Finalmente cabe señalar que la rotación de personal no sólo afecta a la empresa, sino que también a los miembros de la misma, pues al perder a un compañero su equipo de trabajo queda incompleto y deberán volver a adaptarse y establecer un nuevo proceso con una nueva persona, y lo difícil que será volver a conseguir el ritmo y conseguir el ambiente de trabajo previo. Además, también afecta la percepción que tienen los colaboradores de cultura de la empresa.

7.2. Variables organizacionales asociadas a las razones de rotación de personal

A partir de la información anterior se pudo evidenciar la asociación entre las variables organizacionales y las principales razones que causan rotación de personal en la cadena de restaurantes, aunque cabe resaltar, que no solo las variables organizacionales influyen en la rotación de personal sino también, las interpersonales que desembocan en el ámbito laboral y que a su vez agregan apreciaciones subjetivas sobre las características del entorno de trabajo, interviniendo en el desempeño y satisfacción laboral.

Dentro de la investigación se evidenció que las principales variables organizacionales que intervienen en los índices de rotación de personal y que se asocia significativamente con la obtención de una calidad de vida laboral positiva y que coexisten dentro del ámbito laboral contribuyen al bienestar subjetivo de los trabajadores. (Vea figura 32).

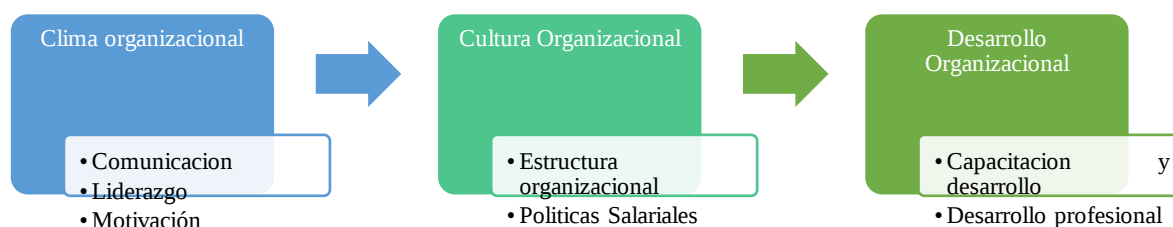


Figura 32. Variables organizacionales asociadas a la rotación de personal

Fuente: Elaboración propia del autor

Una vez identificadas las razones de rotación por medio de la entrevista y la encuesta, se entiende que dentro de las variables organizacionales se dimensiona desde tres aspectos (véase la tabla No. 10).

Tabla 9. Variables organizacionales

Variables organizacionales	Dimensión	Razones de rotación
	Clima organizacional	Con relación al clima organizacional, se encuentra que está directamente ligado con el ambiente que existe en la empresa entre sus diferentes colaboradores y que influye en el nivel de motivación de esto, la información recopilada permitió identificar que el ambiente laboral que existía en el momento en el que laboraban los participantes del estudio era inadecuado, lo cual generaba tensiones entre los diferentes cargos de los puntos de venta y que a nivel general ocasionaba insatisfacción y por ende baja productividad.
	Cultura organizacional	Cuando se refiere a esta dimensión, se encuentran las normas que orientan el comportamiento y acciones de los colaboradores, es acá donde se percibe que las relaciones entre los colaboradores no es la acertada para el desarrollo óptimo de las diferentes actividades que se desempeñan en los diferentes cargos de los puntos de ventas. Es necesario que la empresa comparta y promueva constantemente patrones de comportamiento, los valores que la definen y que refuerce las políticas de compañerismo y trabajo en equipo En la organización se evidenció que no existía una comunicación asertiva entre los colaboradores, al contrario, en los resultados se evidenció poca solidaridad o apoyo en situaciones estresantes o que requerían de un soporte, y en los momentos de tensión, se presentaba falta de respeto o confianza.
	Desarrollo organizacional	La presentación o posibilidad de desarrollo dentro de una empresa es fundamental para la permanencia de sus diferentes miembros y permite que esta siga siendo competitiva pues al aumentar la capacidad y cualificación de los empleados ocasiona que todas las partes de la empresa trabajen en conjunto y aprovechen las oportunidades del mercado, no obstante, al efectuar el análisis del personal retirado de la empresa se observó que esta no promueve el desarrollo profesional del trabajador, pues no tiene establecido horarios que permita que el personal desarrolle actividades fuera del trabajo y la remuneración aunque es aceptable es mejorable.

Fuente: Elaboración propia

De las variables organizacionales descritas anteriormente se desprenden los siguientes aspectos que están relacionados con la rotación de personal.

- Política salarial de la organización
- Reconocimiento por parte de los jefes
- Falta de Motivación
- Insatisfacción laboral
- Sobrecarga Laboral
- Conflictos entre compañeros
- Actitud y trato por parte de los jefes
- Mala asignación de tareas

Cabe señalar que la presencia de aspectos como la sobrecarga laboral, salario y escasos de tiempo disponible influyen desfavorablemente en la sensación de bienestar que tienen los colaboradores con relación a su trabajo, lo cual afecta directamente su desempeño y rendimiento laboral y a su vez su estado de salud, al asociárselos con estrés, fatiga o ansiedad laboral, los cuales pueden llegar a interferir en la capacidad de adaptación de los miembros de la empresa.

Por otra parte, como se mencionó con anterioridad también existen variables interpersonales que influyen en la rotación de personal y algunas de sus causas o aspectos son la situación familiar, problemas de traslado, problemas de salud, entre otros.

7.3. Plan de mejoramiento

De acuerdo con la información recopilada a lo largo del trabajo se evidencia que es de vital importancia que la empresa cuente con estrategias o actividades que pueda desarrollar para retener su personal de trabajo, aumentando la productividad y disminución de costos que acarrea la rotación de personal. Para esto se debe tener en cuenta que los miembros de la empresa requieren de un entorno, cultura y clima adecuado que les proporcione los recursos y herramientas necesarias para desempeñar eficientemente su trabajo, sumado a que requieren motivaciones tales como las remuneraciones.

Los recursos que se requieren para la implementación de las estrategias de retención de personal de la cadena de restaurantes son:

- **Humano:** la cadena de restaurantes cuenta con un personal que está cualificado para desarrollar las actividades que se requieren para la retención o disminución del personal.

Materiales: la empresa deberá suministrar materiales audiovisuales, computador, acceso a internet, equipo de oficina, entre otros, para desarrollar las actividades de manera eficiente y efectiva.

- **Económicos:** las estrategias de retención que se plantean están diseñadas con el fin de no requerir una gran inversión económica, pues se sabe que el presupuesto de dichas actividades inicialmente deberá ser estudiado de manera minuciosa, antes de realizar una gran inversión.

7.3.1. Estrategias de retención de personal

Las estrategias de retención o disminución de rotación de personal que se plantean a continuación se estipulan teniendo en cuenta los resultados del análisis de las razones y variables organizacionales de rotación de la cadena de restaurantes, adicionalmente, se tendrá en cuenta los recursos anteriormente expuestos que son necesarios para el desarrollo e implementación de las estrategias. Ahora bien, se presentan 4 estrategias que ayudarán a disminuir los índices de rotación de personal y contribuirán con la retención de los colaboradores. Las acciones estratégicas que se proponen pretenden cualificar al personal, mejorar las condiciones laborales, el clima organizacional, motivar e integrar a los colaboradores para que exista una mejor relación entre estos, entre otros. Adicionalmente, las estrategias propuestas tienen como base fundamental factores como: Liderazgo, comunicación, compensaciones, Integración Vida Trabajo y Formación.

En la siguiente tabla se presenta otras actividades de control que la empresa podrá implementar con el fin de disminuir la rotación laboral.

Tabla 10. Control de consecuencias de rotación de personal

Situación actual	Razón	Consecuencia	Control
Índice de rotación de personal de puntos de ventas	• Falta de motivación • Variables organizacionales	Fluctuación constante de personal	Mejorar o actualizar proceso y herramientas de selección de personal
Ambiente laboral tenso	• Mala relación entre compañeros • Falta de reconocimiento por parte de jefes	Carencia de sentido de pertenencia hacia la empresa	Mejorar cultura organizacional y condiciones generales (salarios, horarios, capacitaciones)
Abandono de puesto de trabajo	• Carencia de incentivos que promuevan el desempeño laboral	Falta de gestión de personal	Reconocimiento y buen trato por parte de los jefes directos

Fuente: Elaboración propia de los autores

Finalmente, en la **figura 33**, se exhiben las estrategias de retención y en qué consisten.



Figura 33. Estrategias de retención de personal

Fuente: Elaboración propia de los autores, imágenes tomadas de Google imágenes, 2019.

Las estrategias anteriores ayudarán a la empresa a que mantengan a sus trabajadores, satisfechos motivados y haciendo que sus trabajadores sean más productivos, para finalmente generar una integración y su fidelización hacia la empresa.

Finalmente, es indispensable asignar quienes serán los responsables de la ejecución, autorización y desarrollo de las actividades estratégicas planteadas anteriormente. Inicialmente el

gerente será el que autorizara el presupuesto y dará el visto bueno para la realización de las actividades, una vez se tenga dicha autorización los jefes de cada punto serán los encargados de organizar, planificar y programar las diferentes actividades que se realicen.

A continuación, se presenta el plan de acción que se recomienda llevar a cabo para cada una de las actividades de las diferentes estrategias planteadas anteriormente, además se puede evidenciar los indicadores que se desean medir con respecto al tiempo en el que se pretende dar cumplimiento del 100 % a las estrategias. (Vea tabla 12).

Tabla 11. Plan de acción de estrategias

PLAN DE ACCIÓN						
Estrategias	Actividades	Metas	Recursos	Nivel de Necesidad	Responsable	Costo promedio
Capacitaciones al personal	Planes de capacitación de entrenamiento continuo en manejo de personal.	Al año 2020 un 50 % de cumplimiento y el 50% restante en el año 2021	Medios digitales, infraestructura física (otros lugares) y medios materiales	Alto	Gerente, coordinador o jefe de zona, jefes directos y psicóloga empresa	\$100.000
	Actividades de integración de colaboradores	Al año 2020 un 50 % de cumplimiento y el 50 % restante en el año 2021.		Alto		\$350.000
Renovación del ambiente laboral	Campañas de promoción de salud	Al año 2020 un 50 % de cumplimiento y el 50 % restante en el año 2021.		Medio		\$50.000
	Estudio de horarios	Al año 2020 un cumplimiento de 30% y el 70 % restante en el año 2021.		Medio		\$ -
	Actividades de motivación e incentivo	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Alto		\$ -
Integración Vida – Trabajo	Adecuación de espacios	Al año 2020 un cumplimiento del 50 % y el 50 % restante en el año 2021.		Bajo		\$150.000
Mejorar sistema de selección, formación y desarrollo	Actividades de capacitación	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Medio		\$-
	Convenios cajas de compensación	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Bajo		\$-
	Actualización de procesos y herramientas de selección	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Medio		\$-
	Establecimiento de roles de supervisión de insatisfacción	Al año 2020 un 100 % de Cumplimiento.		Medio		\$-

Fuente: Elaboración propia de los autores

8. Conclusiones y recomendaciones

8.1. Conclusiones

El objetivo de la presente investigación consistió en identificar las razones de la rotación de personal en los puntos de venta de la ciudad de Cali de una cadena de restaurantes colombiana, en el periodo comprendido entre enero y septiembre del año 2019 a partir de lo cual se diseñará un plan de mejoramiento en pro de estrategias de retención del personal y la motivación de quienes se encuentran en la organización

Los resultados obtenidos en este proyecto de investigación después de efectuar el análisis a las entrevistas de retiro expresaron que la rotación de personal en los puntos de venta del año 2018 a 2019 tuvo una disminución del 7,43% a nivel general pero hubo 6 retiros más que en el 2018; después de analizarse toda la información de la entrevista de los 28 retiros del 2019 y 22 retiros de 2018 se encontró que las principales razones de rotación de personal en los puntos de venta de la cadena de restaurante fueron el ambiente laboral, carga laboral, salario, horarios, gestión del personal y relaciones entre compañeros, estas razones influyeron en que los trabajadores abandonaran la empresa, donde un 50% de los trabajadores manifestaron que consideran que el ambiente laboral era malo, sumado a esto un 61% consideran que la relación entre compañeros eran malas, donde no había trabajo en equipo y la comunicación no era buena por lo que habían malos entendidos.

Prosiguiendo con el desarrollo y cumplimiento de los objetivos propuestos se identificó que las principales variables organizacionales que están asociadas directamente con las razones de rotación parten de la cultura, estructura, clima y desarrollo organizacional y que contribuyen al bienestar subjetivo de los trabajadores, de estas variables se encuentran inmersas la política salarial de la organización, el reconocimiento por parte de los jefes, la falta de motivación, insatisfacción laboral, sobrecarga Laboral, conflictos entre compañeros y mala asignación de tareas aspectos que influyen en la presencia de un mayor índice de rotación de personal.

Finalmente, dentro de las empresas siempre existe una rotación de personal, en unas más que otras y que pueden verse afectadas de una u otra manera, es por ello que es indispensable que aquellas organizaciones que presenten altos índices de rotación planteen estrategias para disminuir

la rotación o retener su personal laboral. Las estrategias propuestas tienen como base fundamental factores como liderazgo, comunicación, compensaciones, integración vida trabajo y formación, que serán incentivadas por medio de capacitaciones, renovación del ambiente laboral y mejora del proceso de selección, formación y desarrollo, adicionalmente estas actividades fomentarán la satisfacción, motivación y relaciones entre compañeros.

8.2. Recomendaciones

Efectuar una investigación en una empresa donde está involucrada la rotación de personal de los colaboradores de los cargos de los puntos de venta, busca que los resultados que se obtengan sirvan de referente para una mejora continúa. Ahora bien, a partir de lo identificado en los resultados obtenidos, se plantearon recomendaciones con el fin de contrarrestar la problemática de rotación de personal de los puntos de venta de la cadena de restaurante y que la empresa pueda disminuir o contrarrestar la rotación de los trabajadores se recomienda:

- Actualizar la entrevista de salida o desvinculación con el fin de plantear preguntas que permitan profundizar en las razones halladas por las cuales se presenta la rotación de personal en la empresa y así mejorar las situaciones que llevan a los colaboradores a abandonar sus funciones.
- Se sugiere que como empresa cree una política salarial equitativa y racional, con el fin de que sea posible cumplirla por parte de la empresa de acuerdo con las condiciones financieras sin que se vean afectados los trabajadores.
- Crear espacios donde los colaboradores sean escuchados, facilitar escenarios donde se dé una comunicación permanente entre el personal y los jefes de zona de los diferentes puntos de venta de la empresa, es importante que sus dudas e ideas sean atendidas, incluso asuntos personales, siempre fomentar la cultura de comunicación asertiva.
- Realizar capacitaciones al personal con el fin de mostrar a los empleados que la compañía está interesada en su crecimiento personal y profesional dentro de la organización y que desarrolle las aptitudes que aumenten la productividad por medio de programas de formación, capacitación y entrenamiento de los colaboradores.

Referencias

- Alfaro, M. (2012). *Administración de personal* (en línea). 1ª Ed. Estado de México: Red tercer Milenio S.C. Disponible en: <https://bit.ly/2qesQQI>.
- Allen, C, et al. (2010). A global overview of drought and heat-induced tree mortality reveals emerging climate change risks for forests. (en línea). *Ecology and Management*, 259 (4), 660-684. Disponible en: <https://bit.ly/2MGpjHz>.
- Andrade, M. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009* (Trabajo de grado). Universidad Politécnica Salesiana, Facultad de ciencias humana y de la educación. Disponible en: <https://bit.ly/2Sh55TB>.
- Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá, Colombia: ECOE Ediciones.
- Arteaga, E., Rojas, A. (2014). *Costos ocultos asociados al factor laboral* (Maestría). Universidad Sergio Arboleda. Facultad de Educación. Bogotá. Disponible en: <https://bit.ly/2Kjq0ne>.
- Benavidez, I. (2015). *Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas* (Especialización). Universidad Militar Nueva Granada. Facultad de Ciencias Económicas. Bogotá, DC. Disponible en: <https://bit.ly/2WKWGw9>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación*. (en línea). 3ª ed. Colombia: Pearson. Disponible en: <https://bit.ly/2FTDx5g>.
- Bolivar, V., Canamejoy, H. (2015). *Diseño de un plan de acción para mejorar la rotación de personal en el área comercial de la empresa Nuevo Diario Occidente S.A* (Trabajo de Grado). Universidad del valle, Facultad de ciencias de la administración. Santiago de Cali. Disponible en: <https://bit.ly/2Mx526X>.
- Boxall, P. (1996). The strategic HRM debate and the resource-based view of the firm. (en línea). *University of Auckland*. Disponible en: <https://bit.ly/336SrNE>.
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de recursos humanos*. (en línea). 5ª ed. México: Mc Graw Hill. Disponible en: <https://bit.ly/2cDgbkG>.

- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recurso Humanos*. (en línea). 5ª Ed. Bogota: Mc Graw Hill. Disponible en: <https://bit.ly/2Fvzmvo>.
- Chiavenato, I. (2004). *Introducción a la teoría general de la administración*. 7ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2008). *Administración de recursos humanos*. 8ª Ed. México: MacGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. 3a ed. México D.F; México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. (en línea). 9ª Ed. Mexico: Mc Graw Hill. Disponible en: <https://bit.ly/2KlHBuH>.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. 9ª ed. México: Mc Graw Hill.
- Chicaiza, E. (2013). *La cultura Organizacional y su incidencia en la rotación de personal de Kmeyo.com 2012* (Trabajo titulación). Universidad Central del Ecuador. Facultad de ciencias Psicológicas. Quito. Disponible en: <https://bit.ly/2K6wsil>.
- Colombia. Ministerio de Trabajo. (7 de junio de 1951). Código sustantivo del trabajo. (en línea). DO: 27.662. Disponible en: <https://bit.ly/1RiLx9t>.
- Congreso de Colombia. (27 de diciembre de 2002). Ley 789 de 2002. Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo. [Ley 789]. (en línea). DO: 45.046. Disponible en: <https://bit.ly/2GNmO3g>.
- Congreso de Colombia. (28 de diciembre de 1990). Ley 50 de 1990. Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones. [Ley 50]. (en línea). DO: 39.618. Disponible en: <https://bit.ly/2W5RK2U>.
- Di Stefano, V., Alderete, V. (2004). La gestión a partir de la productividad. (en línea). *Congreso de profesores*. Disponible en: <https://bit.ly/2IbmCeH>.
- Dinero. (2018). El negocio de la comida se reinventa en Colombia tras un mal 2017. (en línea). *Dinero*. Disponible en: <https://bit.ly/2Ls8EU1>.

- Dolan, S., Valle, R., Jackson, S., Schuler, R. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempo de transformación*. (en línea). 3ª Ed. Madrid: Mc Graw Hill. Disponible en: <https://bit.ly/2MDIm55>.
- Domínguez, M. (2008). Factores determinantes en la gestión de recursos humanos en empresas de servicios que incorporan de manera sistemática nuevas tecnologías Un estudio de caso en la comunidad valenciana. *Pensam. Gest*, 24 (1), 88-131. Disponible en: <https://bit.ly/3560w4V>.
- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa HOLCREST S.A.S* (Trabajo de Maestría). Universidad de Medellín. Disponible en: <https://bit.ly/332U3Iq>.
- Domínguez, R., Sánchez, F. (2013). *Relación entre la rotación de personal y la productividad y rentabilidad de la empresa Cotton Textil S.A.A.- Planta Trujillo* (Tesis). Universidad privada Antenor Orrego. Facultad de ciencias Económicas. Trujillo. Disponible en: <https://bit.ly/2YxEM30>.
- El tiempo. (2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren (en línea). *El tiempo*. Disponible en: <https://bit.ly/2WQBGUC>
- Flores, R. (2006). *Factores que incluyen en la rotación de personal en una organización*. Trabajo presentado en X Congreso anual de la Academia de Ciencias Administrativas en Acacia. San Luis de potosí, México.
- Flores, R., Baddi, A. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicana. (en línea). *Daena: internacional journal of good consciencia*. 3 (1), 65-99. Disponible en: <https://bit.ly/2yFL7Lf>.
- Fuentes, C. (2016). Análisis de datos cuantitativos. (en línea). *Slideshare*. Disponible en: <https://bit.ly/331j1ID>
- Gil-Monte.P.R, Salanova.M, Aragón.J.L & Schaufeli.W (2006). *Jornada “El síndrome de quemarse por el trabajo en Servicios Sociales”*. Valencia.
- Goleman, D. (1999). Inteligencia emocional en la empresa. (en línea). *Conecta*. Argentina. Disponible en: <https://bit.ly/2GIYILs>.
- Hernández , R., Fernández, C, Baptista, L. (2014). *Metodología de la investigación* (en Línea). 6 ed. México: McGraw Hill Education, 2014. 2-20 . Disponible en: <https://bit.ly/2KuIRKo>.

- Hernández, C., Londoño, I., Méndez, K., y Martínez, J. (2015). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 3 (1), 108-115. Disponible en: <https://bit.ly/2t9vE6i>.
- Hernández, Y., Hernández, G., Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y practicas organizacionales. (en línea). *Historia y comunicación social*. 18 (1), 837-863. Disponible en: <https://bit.ly/2KdDLVS>.
- Holtom, B., Mitchell, T., Lee, T., Eberly, M. (2008). Turnover and retention research: a glance at the past, a closer review of the present, and a venture into the future. (en línea). *The academy of management annals*, 2 (1), 231-274. Disponible en: <https://bit.ly/2T16kIT>.
- Littewood, H. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. (en línea). *Investigación administrativa*. México, 97 (1), 7-25. Disponible en: <https://bit.ly/2OCqUkd>.
- Maslow, A. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Máxima, J. (2019). Clima organizacional. (en línea). *Características*. Disponible en: <https://bit.ly/2NVuBPc>
- Méndez, C. (2013). *Diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales* (En Línea). 4 ed. México: limusa, 135-140 p. Disponible en: <https://bit.ly/2FaJFEG>.
- Millán, G. (2006). *Rotación de personal* (Trabajo de Grado). Universidad Autónoma metropolitana Unidad Iztapalapa. División de ciencias sociales y humanidades. México. Disponible en: <https://bit.ly/2LSyJ2V>.
- Mina, M. (2019). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas* (Tesis). Universidad de Autónoma de Occidente. Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Cali. Disponible en: <https://bit.ly/2xQVij0>

- Moreno, J y Lemus J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa oiltrans sas de la ciudad de bogotá, D.C.* (Tesis). Universidad Santo Tamos de Colombia. Bogota. Disponible en: <https://bit.ly/2Ln7ivX>
- Navarro, L. (2008). *Satisfacción laboral y rotación de personal en empresas de transporte público de pasajeros* (Tesis). Instituto politécnico Nacional. México. Disponible en: <https://bit.ly/31cxU8T>.
- Portales, C., Araiza, Z., Velarde, E. (2010). La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa del sector transportista. (en línea). *Universidad Autónoma de Coahuila*. México. Disponible en: <https://bit.ly/31fAWJx>.
- Presidente de la republica de Colombia. (4 de septiembre de 1965). Decreto 2351 de 1965. Por el cual hacen unas reformas al Código Sustantivo del Trabajo. [Decreto 2351]. (en línea). DO: 31.754. Disponible en: <https://bit.ly/2MDxcNG>.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal* (Trabajo Grado). Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellín. Disponible en: <https://bit.ly/2rxf3ZQ>.
- Ramírez, A. (2016). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. (en línea). *Portafolio*. Disponible en: <https://bit.ly/31765P9>.
- Salas, R., Díaz, L., Pérez G. (2012). Las competencias y el desempeño laboral en el sistema nacional de salud. (en línea). *Revista cubana de educación medica superior*, 26 (4), 604-617. Disponible en: <https://bit.ly/2yM6w5P>
- Saldivia, M. (2013). *Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa cruz del sur, orientado a los cargos de conductores y auxiliares de buses interurbanos* (Tesis). Universidad Austral de Chile. Escuela de ingeniería civil. Puerto Mont. Disponible en: <https://bit.ly/2KoXHUf>.
- Sarries, L; Casares, E. (2008). *Buenas prácticas de recursos humanos*. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Shaw, J., Dinnen, B., Fang, R., Vellella, R. (2009). Employee-organization exchange relationships, hrm practices, and quit rates of good and poor performers. (en línea). *Academy of Management Journal*, 52 (5), 1016-1033. Disponible en: <https://bit.ly/2Zx93My>.

- Smithey, I., Gerhart, B., Scott, K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. (en línea). *Personnel Psychology*, 56 (4),965 -993. Disponible en: <https://bit.ly/2ODloxI>.
- Vallejo, L. (2016). *Gestión del talento humano*. Riobamba, Ecuador: ESPOCH.
- Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994). Human Resources and sustained competitive advantage: a resource-bases perspective. (en línea). *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2) 302-326. Disponible en: <https://bit.ly/2MDKGZR>.

Anexos

Anexo 1. Formato de entrevista de Retiro

	DD	MM	AAAA
	02	01	2020

NOMBRE	Luisa Fernanda Pineda Leon
CARGO	
FECHA DE INGRESO	
FECHA DE RETIRO	31 - diciembre - 2019

1. ¿QUÉ MOTIVOS TUVO USTED PARA RETIRARSE DE LA COMPAÑÍA?	
Condiciones Contractuales	• mi mamá está enferma. • mal ambiente laboral.
Salario	
Carga Laboral	
Familiares ☒	
Ambiente laboral ☒	
Otra oferta	
Otros	

2. ¿CÓMO FUERON LAS RELACIONES CON SUPERIORES? ¿POR QUÉ?		
Malas	Regulares	Buenas ☒
Con el jefe zaid siempre fue un trato bueno. y con los administradores siempre con ellos bien.		

2.1. ¿CÓMO FUERON LAS RELACIONES CON COMPAÑEROS? ¿POR QUÉ?		
Malas ☒	Regulares	Buenas
Con Sebastian un compañero era muy machista, no le gustaba su trabajo, me afectaba porque no me hacen caso en mi labor como vendedora, me hablaba feo y una vez me quemo.		

3. ¿CÓMO DESCRIBE EL AMBIENTE LABORAL EN DONDE DESEMPEÑÓ SU LABOR? ¿POR QUÉ?		
Malo	Regular ☒	Bueno
el ambiente se sentía tenso por los compañeros no había apoyo y en temporada nos hacían quedar hasta las 11.		

4. ¿RECIBIÓ USTED UNA CAPACITACIÓN ADECUADA PARA EL DESEMPEÑO DEL CARGO PARA EL CUÁL FUE CONTRATADO? ¿POR QUÉ?	
SI ☒	NO
• Si desde que llegue siempre.	

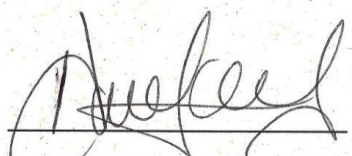
5. ¿QUÉ ASPECTOS CREE USTED QUE DEBERÍAMOS MEJORAR COMO EMPRESA? ¿POR QUÉ?	
Salario	
Carga Laboral	
Horarios	☒
Ambiente laboral	
Gestión de Personal	
Otros	

Horarios de vendedores son muy extensos.

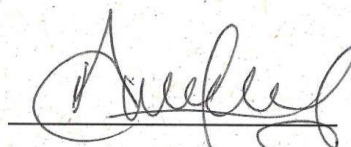
6. ¿CONSIDERA EL SALARIO RECIBIDO ACORDE Y JUSTO A LA LABOR REALIZADA? ¿POR QUÉ?	
SI	☒ NO
Al horario que trabajabamos pagan bien.	

7. ¿LE RECOMENDARÍA A UN AMIGO TRABAJAR CON NOSOTROS? ¿POR QUÉ?	
SI	☒ NO
Es muy buena empresa.	

Se firma constancia de realizada la Entrevista de Retiro de forma personalizada.



NOMBRE PSICÓLOGO(A) ENCARGADO



FIRMA PSICÓLOGO(A) ENCARGADO

ELABORÓ	REVISÓ	APROBÓ
Claudia Gaitán Analista de Recursos Humanos	Sara Valencia Olaya Jefe Recursos Humanos	Juan Felipe Restrepo Gerente General

Anexo 2. Formato de encuesta para ex colaboradores de los puntos de venta

Encuesta razones de rotación – retiro

Fecha: D M A

A continuación, se presentan las preguntas que se realizarán a los encuestados, mediante la cual se espera obtener datos precisos y poder identificar la percepción de los ex colaboradores de la cadena de restaurante frente a las principales razones de retiros inidentificadas en la entrevista de salida.

Se pide que responda con honestidad. Marque con una X según sea el caso:

Sexo

- a. Masculino
- b. Femenino

Valore los siguientes aspectos numerados, de acuerdo con la experiencia vivida en su cargo de punto de venta de la cadena de restaurante en la ciudad de Cali, teniendo en cuenta lo siguientes conceptos.

- **Deficiente:** es una falla o desperfecto, en virtud del desenvolvimiento de un área, proceso o gestión de la empresa.
- **Regular:** hace referencia a una acción, proceso o actividad realizada no demasiado bien.
- **Bueno:** hace referencia a aquellos que se realiza de forma acertada o adecuada.
- **Excelente:** que es muy bueno o que sobresale en alguna actividad, proceso o acción.

Aspectos	Deficiente	Regular	Bueno	Excelente
1. Clima organizacional				
2. Ambiente del área – ambiente laboral				
3. Remuneración				
4. Beneficios				
5. Posibilidades de desarrollo				
6. Capacitación de la empresa				
7. Supervisión y guía del jefe directo				
8. Relaciones entre colaboradores				
9. Carga laboral				
10. Condiciones de trabajo				
11. Gestión de la persona				

Fuente: Elaboración propia