

FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA
OPERATIVA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA NUBIA ESSO MOBIL

MILTON EDUARDO QUIROGA MEJÍA

UNIVERSIDAD DEL VALLE,
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN.
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.
SANTIAGO DE CALI

2020

FACTORES QUE INCIDEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA
OPERATIVA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA NUBIA ESSO MOBIL

Milton Eduardo Quiroga Mejía

Trabajo de grado para obtener el título en Administración de Empresas

Director

Juan David Peláez León

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2021

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad del Valle, para optar al Título profesional de Administrador de Empresas.

Firma del Presidente del Jurado

Firma de Jurado

Firma del Jurado

Santiago de Cali, agosto 01 de 2021

AGRADECIMIENTOS

A Dios por brindarme la vida y mostrarme el camino idóneo para la obtención de este logro.

A los docentes, compañeros, tutores, que me brindaron su apoyo irrestricto para este trabajo de grado.

A mi familia, a mi madre María Rubiela Mejía por la formación que me inculcó, a mi esposa Agenora Soares por la confianza que puso en mí, por el tiempo dedicado y por su comprensión en ciertas situaciones de la vida.

A mis hijos, que fueron el motor que impulsó mis fuerzas para poder cumplir las metas trazadas.

CONTENIDO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	13
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3. OBJETIVOS.....	16
1.3.1. Objetivo general	16
1.3.2. Objetivos específicos.....	16
1.4. JUSTIFICACIÓN	16
1.5. DISEÑO METODOLÓGICO	18
1.5.1. Tipo de estudio	18
1.5.2. Fuente e instrumentos de recolección	19
1.5.3. Análisis de la información	23
2. MARCO REFERENCIAL.....	25
2.1. MARCO TEÓRICO	25
2.1.1. Capital Humano.....	25
2.1.2. Rotación de personal	28
2.1.3. Intención de abandonar la empresa.....	35
2.1.4. Satisfacción, motivación y su relación con la rotación de personal	36
2.1.5. Factores que originan la rotación de personal	42
2.1.6. Consecuencias de la rotación de personal	50
3. MARCO CONTEXTUAL.....	53
3.1. Misión	53
3.2. Visión	54
3.3. Política de calidad	54

3.4. Valores corporativos	54
3.5. Estructura.....	55
4. RESULTADOS.....	58
4.1. ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DURANTE 2016 – 2020.....	58
4.2. FACTORES QUE CAUSARON LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA NUBIA ESSO MOBIL ENTRE EL 2016 Y 2020	60
4.2.1. Causas asociadas a factores motivacionales	62
4.2.2. Causas asociadas a las políticas organizacionales	69
4.2.3. Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional.....	76
4.3. INTENCIÓN Y MOTIVOS DE ABANDONAR LA EMPRESA POR PARTE DEL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA NUBIA ESSO MOBIL	85
4.3.1. Causas asociadas a las políticas organizacionales	85
4.3.2. Causas asociadas a los factores motivacionales	88
4.3.3. Causas asociadas a la cultura y el clima organizacional.....	90
4.3.4. Intención de abandonar la empresa.....	93
4.4. PLAN DE MEJORA.....	97
5. CONCLUSIONES	100
6. RECOMENDACIONES	103
7. REFERENCIAS	104
8. ANEXOS.....	110

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Personal entrevistado actual	21
Tabla 2 Personal entrevistado retirado.....	22
Tabla 3 Definiciones sobre capital humano	25
Tabla 4 Definiciones de la rotación de personal	28
Tabla 5 Factores que originan la rotación personal	49
Tabla 6 Costes de sustitución de capital humano	51
Tabla 7 Datos de vinculaciones y desvinculaciones 2016 - 2020 EDS La Nubia.....	58
Tabla 8. <i>Nivel de Calificación</i>	62
Tabla 9 Resumen causas que originan rotación de personal - Factores motivacionales	68
Tabla 10 Resumen causas que originan rotación de personal - Políticas organizacionales	76
Tabla 11 Resumen causas que originan rotación de personal - Cultura y clima organizacional	81
Tabla 12 Resumen causas que originan la rotación de personal acorde a personal retirado.....	82
Tabla 13 Resumen comparativo causas rotación del personal de la estación de servicio la Nubia.....	94
Tabla 14 Plan de mejora – Causas asociadas a políticas organizacionales	97
Tabla 15 Plan de mejora –Causas asociadas a factores motivacionales	98

Tabla 16 Plan de mejora – Causas asociadas a la cultura y el clima organizacional.....	99
--	----

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de rotación de personal	30
Figura 2 Índice de rotación general	31
Figura 3 Índice de rotación para analizar las pérdidas de personas y sus causas.....	31
Figura 4 Índice de rotación de personal para analizar las pérdidas de personas y los motivos de abandono	32
Figura 5 Índice de rotación de personal para evaluar la rotación por departamentos y/o divisiones	33
Figura 6. Pirámide de las necesidades de Maslow.....	40
Figura 7 Causas asociadas a la rotación de personal	45
Figura 8 Organigrama de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil	55
Figura 9 Índice de rotación de personal Estación de servicio La Nubia.....	59
Figura 10 Causas que originan la rotación de personal de la estación de servicio la Nubia	61
Figura 11 Causas asociadas a los factores motivacionales.....	63
Figura 12 Remuneración y beneficios – Distribución de la población entrevistada.....	63
Figura 13Reconocimiento - Promedio preguntas	64
Figura 14 Reconocimiento - Distribución de la población entrevistada.....	65
Figura 15 Tiempo para la vida familiar - Distribución de la población entrevistada.....	66
Figura 16 Estabilidad en el empleo - Promedio preguntas	67
Figura 17 Estabilidad en el empleo - Distribución de la población entrevistada.....	68
Figura 18 Causas asociadas a las políticas organizacionales	69

Figura 19 Política salarial – Distribución de la población entrevistada.....	70
Figura 20 Ascensos y movilidad interna - Promedio preguntas	71
Figura 21 Ascensos y movilidad interna - Distribución de la población entrevistada	71
Figura 22 Condiciones del empleo - Promedio preguntas	72
Figura 23 Condiciones del empleo - Distribución de la población en la escala Likert	72
Figura 24 Administración de personal - Promedio de preguntas	74
Figura 25 Administración de personal - Distribución de la población entrevistada.....	75
Figura 26 Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional	77
Figura 27 Temor a la autoridad - Distribución de la población entrevistada en escala Likert.....	77
Figura 28 Estilo de liderazgo - Promedio de preguntas	78
Figura 29 Estilo de liderazgo - Distribución de la población entrevistada	78
Figura 30 Valores compartidos - Promedio preguntas.....	79
Figura 31 Valores compartidos - Distribución de la población	80
Figura 32 Relaciones de poder - Promedio preguntas	80
Figura 33 Relaciones de poder - Distribución de la población	81

RESUMEN

El objeto de esta investigación radica en la identificación de los factores de rotación de personal en el área operativa de la Estación de servicio La Nubia Esso Mobbil, dado que durante los últimos 5 años se ha presentado un cambio de personal constante, de esta manera una vez realizada la identificación de los factores se pueda presentar un plan de mejora que permita realizar una intervención para mejorar la rotación. Esta investigación tuvo enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo), para el cual se usó la entrevista como instrumento de recolección de información de fuentes primarias, del mismo modo se acudió a fuentes secundarias. El análisis de información se realizó en 6 etapas, que condujeron a abordar cada uno de los objetivos específicos propuestos. De esta manera se tuvo como resultado la identificación de un porcentaje de rotación alto en los últimos 5 años y los factores de rotación de personal en el área operativa, de los cuales cabe resaltar la política salarial, el cual índice en la motivación y satisfacción del empleado en la empresa y en base a lo cual se presentó un plan de mejora. La investigación permitió concluir que hay un personal insatisfecho y poco motivado en su puesto de trabajo y por ende en la búsqueda activa de un mejor empleo, además de unos factores de alto impacto: política salarial, condiciones desfavorables en el empleo, reconocimiento, remuneración y beneficios, vida familiar, estilo de liderazgo y temor a la autoridad y finalmente se identificó que los factores que causan la rotación de personal son los mismos durante los últimos años y actualmente.

Palabras clave: Rotación de personal, satisfacción, motivación, causas de rotación, políticas organizacionales, factores motivacionales, cultura y clima organizacional

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo aborda las causas de la rotación de personal dada la importancia que estas tienen dentro del manejo del recurso humano y por ende en la consecución de los objetivos de la empresa, dado que si no se gestiona conlleva a presentar problemas, tanto en el clima laboral como en los costos en que se incurre con el constante cambio de personal y por ende en la calidad del servicio.

La rotación de personal se define como el proceso en que se mide la relación entre el ingreso y salida del personal de una empresa en un periodo determinado. Particularmente, este trabajo se centra en la rotación de personal del área productiva de la estación de servicio Esso Mobil La Nubia con el fin de conocer las causas que originan la rotación de personal en esta área específica. Para ello, se aborda el personal retirado de la empresa en los últimos 5 años, comprendido entre 2016-2020, y el personal actual.

En el ámbito profesional, como futuro administrador de empresas, el interés versó en conocer el contexto laboral de la organización para apoyar la empresa desde el área operativa con la mejora de la rotación de personal desde la mirada de asesor. En esa dirección, se plantearon los siguientes objetivos: primero, identificar los niveles de rotación de personal de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil entre el 2016 y el 2020. Segundo, identificar los factores que causaron la rotación de personal del área operativa entre el 2016 y 2020. Tercero, identificar la intención y motivos de abandonar la empresa por parte del personal actual del área operativa. Y cuarto, definir un plan de mejora a partir de los factores que originan la rotación del personal y la intención de abandonar la empresa del área operativa de la empresa.

En aras de cumplir estos objetivos, se utilizó un enfoque mixto con una serie de entrevistas al personal retirado y actual de la empresa. En la conversación con los participantes, los ítems de la entrevista se perfilaron en relación con causas asociadas a políticas organizacionales, factores motivacionales, y la cultura y el clima organizacional.

Este documento presenta en mayor profundidad la problemática que motiva esta asesoría, los resultados y conclusiones en cinco capítulos. El primer capítulo presenta el problema central de la investigación y sus objetivos. El segundo capítulo corresponde al marco teórico utilizado para analizar la problemática. El tercer apartado presenta el marco contextual de la empresa. El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos y la propuesta de mejora. Por último, en el quinto capítulo se encuentran las conclusiones y recomendaciones.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El capital humano es uno de los pilares fundamentales de toda organización porque representa el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes tanto presentes como potenciales de los empleados que inciden en el cumplimiento de los objetivos de la empresa (Castillo, 2012). De allí que una tarea indispensable para la gerencia consista en mantener una base de empleados estable y motivada que permita aprovechar sus conocimientos, capacidades y habilidades para cumplir los objetivos propuestos a corto, mediano y largo plazo, y logre maximizar el desempeño de la organización.

Sin embargo, una de las principales dificultades para preservar una base estable y motivada de empleados, especialmente en las micro y pequeñas empresas, radica en las limitadas estrategias que este tipo de empresas implementan para este fin, como también el desconocimiento o poco análisis de los factores que influyen en el deseo de los empleados de permanecer en la empresa. Este deseo, que contribuye a entender la rotación de personal, se ha convertido en el centro de atención de diversos autores (Chiavenato, 1999, 2007; Robbins, 1998, 1999; Galicia, 1990; Hollenbech, 2000; Galarza, 2000; Rosas, 2006; Gómez-Mejía et al., 2016; Chapman y White, 2011). Primero, porque una rotación mal gestionada afecta negativamente el desempeño de las organizaciones, y segundo, por el desafío que implica su gestión al reconocer diferentes factores tanto internos como externos a la organización que pueden condicionar y explicar la rotación del personal.

En esa dirección, la estación de servicio La Nubia Esso Mobil no es ajena a esta problemática. Esta pequeña empresa familiar, dedicada hace más de 25 años a la venta al por menor de combustible, presenta altas tasas de rotación, especialmente en el área operativa. Según la tasa de trabajadores que han salido en los últimos cinco años, la empresa presenta una tasa promedio de rotación del 94.21%. Esta situación ha generado consecuencias negativas con la salida de cada empleado. La empresa, por ejemplo, ha

visto disminuida su productividad y la calidad del servicio mientras cubre la vacante y el nuevo empleado se adapta al nuevo puesto de trabajo. También ha generado un desgaste en los empleados que continúan, debido a que cubren el puesto que ha sido abandonado, aumentando las horas laboradas y el tiempo en el que atienden la misma cantidad de clientes. Otra consecuencia se encuentra en el ambiente laboral. El ingreso de nuevos empleados ha generado desconfianza tanto en los empleados antiguos como en el empleador, esto debido a la presencia de una persona, por momento, desconocida, con quién los roles informalmente adquiridos dentro de la organización se ven amenazados, lo cual es determinante para la realización de las tareas, la colaboración y compañerismo para realizar actividades extras o voluntarias. Por tanto, la falta de empatía entre los empleados se ha hecho evidente; lo que ha generado malestar y una disminución temporal en la productividad del empleado mientras se adapta a la organización. Aunque gran parte de las salidas son voluntarias, generan incertidumbre en el futuro del empleado en la organización, ya que las condiciones laborales no terminan siendo adecuadas para mantener un bienestar adecuado en el trabajo.

Adicionalmente, la empresa aumenta los gastos económicos debido a la salida e incorporación de nuevos empleados. El gasto se incrementa dada la liquidación económica del tiempo de permanencia en la organización y los ingresos disminuyen por la incapacidad de atender la misma cantidad de clientes con menos personal. En cuanto a los gastos que se atribuyen por la incorporación de nuevos empleados, recaen especialmente en el costo que se requiere para la selección y contratación de la persona, por ejemplo, la publicación de la vacante, el proceso de selección que implica nuevas entrevistas, pruebas psicométricas, y la nueva dotación que se le entrega al nuevo empleado.

Teniendo en cuenta que los altos índices de rotación de personal generan consecuencias negativas en el desempeño y aumenta los gastos de la estación de servicio la Nubia Esso Mobil, resulta indispensable identificar y analizar las causas que han originado la rotación en el área operativa en los últimos cinco años con el fin de realizar un plan de

mejoramiento que contribuya a la empresa en la reducción de los índices de rotación y que ayude a mitigar las consecuencias negativas, generando las condiciones adecuadas para los empleados de modo que se vea reflejado en el aumento de su desempeño.

1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la situación descrita en la estación de servicio La Nubia Esso Mobil, las siguientes preguntas orientan el desarrollo del presente trabajo:

¿Cuáles son las causas de la rotación de personal en el área operativa de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil entre el 2016 y 2020?

Si los empleados actuales del área operativa de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil tienen intención de abandonar la empresa ¿cuáles pueden ser sus motivos?

Y ¿qué plan de mejora se puede proponer para mitigar las causas identificadas?

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo general

Proponer un plan de mejora que ayude a mitigar las causas de la rotación de personal en el área operativa de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil.

1.3.2. Objetivos específicos

Identificar los niveles de rotación de personal de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil entre el 2016 y el 2020.

Identificar los factores que causaron la rotación de personal del área operativa de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil entre el 2016 y 2020.

Identificar la intención y motivos de abandonar la empresa por parte del personal del área operativa de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil.

Definir un plan de mejora a partir de los factores que originan la rotación del personal y la intención de abandonar la empresa del área operativa de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil.

1.4. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realiza con el fin de identificar las principales causas de la rotación de personal en el área operativa de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil; una empresa familiar con potencial para generar ingresos significativos, empleo y prestar un servicio de alta calidad para satisfacer las necesidades de los clientes. Al identificar los factores que causan la rotación de personal, ayudará a la empresa a tener un plan de

mejora para mitigar las causas y para generar en la organización un ambiente de certidumbre que contribuya en la motivación de sus empleados.

Aunque la rotación de personal no necesariamente es negativa si esta se administra de forma adecuada, si puede serlo para la organización cuando predominan sensaciones de inseguridad, desconfianza y poca identidad con la empresa; factores que influyen significativamente en la calidad de vida y en el desempeño diario del trabajo. Además, una alta rotación implica mayores costos con la incorporación de nuevos empleados y con la gestión de un clima organizacional tenso que conlleva a la baja productividad y la disminución en la calidad del servicio. Por tanto, identificar las principales causas de la rotación, ayudará a trabajar en mejorar estos aspectos y, en consecuencia, la posición de la empresa dentro del sector al que se dedica.

Adicionalmente, realizar un diagnóstico efectivo y una propuesta de mejora que se adapte a las necesidades de la organización contribuye a disminuir los índices de rotación de personal y sus impactos negativos. Además, abre paso a la implementación de estrategias que permitan fortalecer la cultura organizacional y la consolidación de un sistema de administración de personal.

En ese sentido, el reto de la organización se centra en alcanzar un equilibrio entre las salidas e ingresos de personal, principalmente en el área operativa. También, lograr sostener la motivación en los empleados para cumplir con sus labores, garantizando el cumplimiento de metas y objetivos planteados a corto, mediano y largo plazo. Para ello, es fundamental identificar primero los factores que influyen en la rotación de personal, con el fin de establecer medidas correctivas y posteriormente preventivas.

1.5. DISEÑO METODOLÓGICO

1.5.1. Tipo de estudio

El presente trabajo se realiza bajo un enfoque mixto (cualitativo y cuantitativo). Por un lado, el estudio sigue un enfoque cualitativo que, de acuerdo a Barrón de Olivares y D'Aquino (2020), se define como aquel enfoque que describe sucesos complejos en su medio natural. Por su parte, Ruiz Olabuénaga (2012), describe este enfoque como un estilo o modo de investigar los fenómenos sociales, persiguiendo objetivos para dar respuesta a problemas concretos de la misma investigación. Cruz del Castillo *et al* (2014) afirman que la investigación cualitativa evita la cuantificación, por cuanto se realizan registros narrativos de fenómenos estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas. En este sentido, se acude al enfoque cualitativo en esta asesoría para indagar mediante entrevistas semiestructuradas la intención y motivos de abandonar la empresa por parte de los empleados actuales.

Por otro lado, el estudio sigue un enfoque cuantitativo el cual consiste en la recolección de datos con base a una medición numérica y el análisis estadístico (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014). En ese sentido, se acude al enfoque cuantitativo en esta asesoría para conocer mediante un cuestionario estructurado la percepción de los empleados del área operativa que abandonaron la empresa entre el 2016 y 2020 sobre una serie de factores que pueden explicar su decisión de abandonar la empresa y, por ende, la rotación de personal.

Además, la investigación es de tipo descriptivo que, de acuerdo a Hernández, Fernández y Baptista Lucio (2014). “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población.”, por cuanto la información se mide y recoge de manera independiente o colectiva, pero sin indicar como esta se relaciona entre si. Por su parte, Monroy y Nava (2018) afirman que el enfoque descriptivo trabaja con base en realidades de hecho, siendo fundamental presentar una interpretación correcta acerca de las situaciones y/o momentos que se

lleguen a evidenciar mediante el instrumento utilizado. De acuerdo con las definiciones anteriores este trabajo sigue un enfoque descriptivo porque identifica y describe las características esenciales de las causas de la rotación de personal en la Estación de Servicio La Nubia Esso Mobil.

1.5.2. Fuente e instrumentos de recolección

Suárez (2001) menciona que las fuentes de información pueden ser personas, contextos, documentos, videos, etc., que contienen información sobre el objeto de estudio que debe indagarse. Estas fuentes pueden ser primarias y secundarias. Las fuentes primarias parten de información directa, proveniente de personas con contacto directo con el fenómeno estudiado, los hechos mismos, la realidad que se puede observar, medir y tomar de forma directa. Las fuentes secundarias son documentos o personas que tienen información elaborada sobre el fenómeno que parten de analizar y/o interpretar la información en fuentes primarias. Parte de estas fuentes pueden ser publicaciones escritas, documentos escritos, etc.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo se acudió a los empleados que trabajan actualmente en la empresa y a los empleados que abandonaron la empresa como fuentes primarias para identificar los factores que pueden haber incidido en la rotación de personal. También se realizó una entrevista al administrador de la empresa para obtener información acerca de los lineamientos estratégicos de la organización dada la falta de registro en fuentes documentales.

Por otra parte, con el fin de identificar la tasa de rotación presentada en la empresa, se consultaron los registros de la empresa sobre la salida del personal en los últimos 5 años. Esta información, como fuente secundaria para este trabajo, es tabulada cada año en la estación de servicio.

En cuanto a los instrumentos de recolección de información, existen diversos instrumentos que permiten realizar un registro de datos reales a los conceptos o variables que se definan. La entrevista es uno de los instrumentos clave para recolección de la información y ha sido definida por Kvale (2011) como un enfoque principal en la recogida de datos al ser una forma específica de conversación que produce conocimiento a partir de la interacción. En ese mismo sentido, Ruiz Olabuénaga (2012) afirma que la entrevista toma forma de relato de un suceso, narrado desde el punto de vista de quién lo ha experimentado. Además es en sí el contexto con el cual se elabora el relato. Debido al carácter de información a recolectar, enfocada a determinar las causas y/o motivos de la rotación de personal en el área operativa de la Estación de Servicio la Nubia Esso Mobil, se utilizó tanto entrevistas estructuradas como semiestructuradas. Para realizar las entrevistas estructuradas y semiestructuradas, se diseñó una guía de entrevista con el fin de conocer los factores que motivan la rotación de personal en el área operativa de Estación de Servicio Esso Mobil (ver anexos A y B).

Las entrevistas semiestructuradas, de acuerdo con Díaz Bravo *et al* (2013), pueden definirse como una conversación amistosa, por cuanto no se impone interpretaciones ni respuestas. Al ofrecer mayor flexibilidad, brinda la posibilidad de adaptarse al interlocutor. Para Hernández Sampieri *et al* (2014), las entrevistas semiestructuradas se convierten en una guía de temas a tratar, donde el entrevistador tiene la libertad de indagar tanto como lo considere a partir de la conversación. En este sentido, la guía de entrevista semiestructurada se aplicó al personal que actualmente se encuentra laborando en la empresa para indagar por su intención y motivos de abandonar la empresa, el listado del personal mencionado se encuentra en la tabla 1. Esta guía entrevista semiestructurada contiene 31 preguntas (ver anexo A).

Tabla 1

Personal entrevistado actual

Cargo actual	Fecha Aplicación	Duración
Islero	01/05/2021	20 MIN
Islero	01/05/2021	25 MIN
Vendedora de servicios	21/04/2021	28 MIN
Oficios varios	01/05/2021	20 MIN
Islero	26/04/2021	22 MIN
Oficios varios	26/04/2021	24 MIN

Fuente: Elaboración Propia

Para el propósito de la investigación la guía de entrevista semiestructurada se realizó mediante las tecnologías asistidas como formularios del servidor Google, atendiendo a las medidas de restricción social implementadas para la contención del COVID-19.

En cuanto a las entrevistas estructuradas, Hernández Sampieri *et al* (2014) define este tipo de entrevista como aquella en la que se realizan preguntas específicas mediante una guía, por lo tanto las cuestiones consultar serán prescritas y su orden estará determinado con total antelación, por cuanto existe un mínimo margen de modificación a los temas. Este tipo de entrevista ofrece una ventaja al momento de la sistematización de la información, facilitando entonces la clasificación y análisis (Díaz Bravo *et al*, 2013). En este sentido, la guía de entrevista estructurada se aplicó a los empleados del área operativa que abandonaron la empresa entre el 2016 y 2020 para indagar por su percepción sobre una serie de factores que pueden explicar su decisión de haber abandonado la empresa. El listado del personal encuestado se presenta en la tabla 2. Esta guía de entrevista estructurada contiene 26 preguntas. (Ver anexo B).

Tabla 2

Personal entrevistado retirado

Cargo desempeñado	Fecha Aplicación	Duración
Islera	14/04/2021	30 min
Islero	14/04/2021	35 min
Islero	14/04/2021	27 min
Islero	14/04/2021	20 min
Islero	15/04/2021	25 min
Islera	15/04/2021	37 min
Islero	18/04/2021	28 min
Islero	18/04/2021	25 min
Oficios varios	18/04/2021	25 min
Islero	18/04/2021	20 min
Islero	19/04/2021	32 min
Islero	22/04/2021	35 min
Islero	22/04/2021	30 min
Islero	22/04/2021	30 min
Islero	26/04/2021	37 min
Islera	26/04/2021	32 min
Islero	14/04/2021	25 min
Islero	14/04/2021	28 min
Islero	14/04/2021	30 min
Islero	14/04/2021	35 min

Fuente: Elaboración Propia

Para el propósito de la investigación, la guía de entrevista estructurada se realizó mediante las tecnologías asistidas como formulario del servidor Google, atendiendo a las medidas de restricción social implementadas para la contención del COVID-19.

1.5.3. Análisis de la información

El desarrollo del presente trabajo siguió las siguientes seis etapas:

Etapas 1. Consulta lineamientos estratégicos de la empresa: en esta etapa se llevó a cabo la identificación de los lineamientos estratégicos de la empresa, para lo cual fue necesario realizar una entrevista con el administrador, quien a partir de su trayectoria en la historia de la empresa ha evidenciado los diferentes cambios tanto organizacionales como legales, por lo tanto, es quien indica la misión, visión, valores, estructura, etc.

Etapas 2. Consulta y análisis de información sobre rotación de personal en la empresa: para identificar la tasa de rotación presentada en la empresa se acude al área administrativa para realizar la consulta de los registros durante los últimos 5 años (2016 – 2020). La información recolectada fue tabulada en Microsoft office: Excel, donde se incluyó el personal que ingresó y salió en cada uno de los cinco años. Luego se calculó la tasa de rotación anual y posteriormente se calculó el valor promedio de los últimos cinco años.

Etapas 3. Elaboración guías de entrevistas semiestructuradas y entrevistas estructuradas. A partir de la elaboración del marco teórico, se identificaron los factores que inciden en la rotación de personal. Con estos factores identificados, se procedió a elaborar las guías de entrevistas que fueron aplicadas en la siguiente fase. Estas entrevistas fueron validadas tanto por el director del presente trabajo como por el administrador actual de la empresa.

Etapas 4. Identificación y análisis de los factores de rotación de personal: como se mencionó previamente, los factores que inciden en la rotación de los empleados en la empresa objeto de estudio fueron consultados a partir de entrevistas estructuradas para el personal retirado y mediante entrevistas semiestructuradas para el personal que actualmente se encuentra laborando en la empresa. Con el fin de identificar el nivel de

satisfacción respecto a los diferentes factores que influyen en la salida del personal mencionados líneas arriba.

Etapa 5. Sistematización y análisis de información: una vez aplicadas las guías de entrevistas, la información fue tabulada de acuerdo con cada una de las guías. De esta manera se inició con la tabulación de resultados con la herramienta Excel para la identificación de factores y/o motivos principales que tuvieran las personas entrevistadas para abandonar la empresa.

Etapa 6. Propuesta plan de mejora: Identificados y analizados los motivos y/o factores de rotación de personal en la empresa objeto de estudio, se procedió a elaborar la propuesta de plan de mejora que ayudaría a cerrar las brechas de los motivos con mayor frecuencia en la intención (o decisión) de abandono de la empresa, con el fin de contribuir a disminuir la rotación del personal.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO TEÓRICO

2.1.1. Capital Humano

Diferentes son las definiciones que se encuentran en la literatura sobre capital humano, por lo tanto, se presenta la Tabla 3 que muestra algunas de ellas:

Tabla 3

Definiciones sobre capital humano

Autor	Definición
Becker, G.	Conjunto de capacidades que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos
Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]	Conocimientos, habilidades, competencias y otros atributos encarnados en los individuos que son relevantes para la actividad económica, además de la suma de inversiones en educación, formación en el trabajo, y ocasionalmente en salud, esto con el fin de generar un impacto en el crecimiento económico.
Giménez, G.	El capital humano puede tener un origen innato, como adquirido. EL innato comprende aptitudes de tipo físico e intelectual, que pueden verse modificadas debido a las condiciones de alimentación y salud. El adquirido se oirá constituyendo a lo largo de la vida de los sujetos, a través de la educación formal, de la educación informal y de la experiencia acumulada. Estos tipos de formación adquirida van a condicionar la instrucción laboral y el sistema de valores de los sujetos, que determinarán, junto a las aptitudes innatas, su rendimiento en el trabajo.
Madrigal, B.	Es el conocimiento que posee, desarrolla y acumula cada persona en su trayectoria universitaria o de formación, así como la laboral y organizacional.
Chile Valora	Conjunto de las capacidades productivas que un individuo adquiere por acumulación de conocimientos generales o específicos. La noción de capital expresa la idea de un depósito inmaterial imputado a una persona que puede ser acumulado, usarse. Es una opción individual, una inversión.

Tabla 03. (Continuación)

Autor	Definición
Diccionario de Economía (a)	Todo lo que posee una persona y que le permite desarrollar una actividad productiva. Puede ser de dos tipos: innato, que es el que posee la persona por naturaleza, y adquirido, que es el que se puede desarrollar con la educación y la experiencia de trabajo
Diccionario de Economía (b)	Es el valor económico potencial de la mayor capacidad productiva de un individuo, o del conjunto de la población activa de un país, que es fruto de unos mayores conocimientos adquiridos en la escuela, la universidad o por experiencia.
Sen, A.	Es el carácter de los seres humanos que, por medio de sus habilidades, conocimientos y esfuerzos, aumentan las posibilidades de producción.
Restrepo, J.	Se refiere, en términos generales, a la posibilidad que proporciona una persona, como perteneciente a una organización, de capitalizar valor. Se sabe que el ser humano entra así en el dominio del capital a través de las organizaciones empresariales como medio de capitalización a partir de la capacidad de generación de valor.

Fuente: Tomado de Ganga et al. (2016, p. 31).

Aunque el concepto de capital humano presenta diferentes definiciones, estas coinciden en que el capital humano se define como el conjunto de conocimientos, capacidades y habilidades que tienen las personas, las cuales pueden ser adquiridas o innatas. De acuerdo con Navarro (2005), la noción de “capital” está asociada a la idea de “valor”, algo que se obtiene con esfuerzo y que debe tener las cualidades necesarias para que alguien esté dispuesto a pagar por ello, teniendo entre sus principales características la producción de beneficios tangibles e intangibles. Dicha capacidad de producción se convierte en un pilar indispensable para el funcionamiento de toda empresa, sin ella no existiría.

Teniendo en cuenta lo anterior, es claro que las organizaciones dependen de las personas, ya que son ellas quienes las dirigen, controlan y operan para que funcionen; no hay organización si no hay una agrupación de personas que realicen diferentes funciones para garantizar su existencia. De acuerdo con Chiavenato (2007), el estudio de las personas constituye un punto importante en la administración de capital humano,

donde se ha considerado a las personas como dotadas de características propias de personalidad e individualidad, con aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones, entre otras; y también se han considerado como dotadas de habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos.

Dentro de este marco se concibe entonces que el capital humano juega un papel fundamental en el crecimiento económico. De acuerdo con Halik y Oliveira (2020), el capital humano influye de varias formas, como: aumentar los beneficios, la productividad, o la solución de problemas importantes. Además, los autores señalan que la importancia del capital humano radica en que las personas con mayores habilidades y conocimientos tienen a ser más productivos, contribuyendo significativamente a generar un mayor nivel de producción; Así mismo, aportan a procesos de innovación en las técnicas de producción.

Ahora bien, los conocimientos y habilidades dependen del nivel de educación que tenga cada empleado. Valencia (2005) señala dos vías de formación, la primera basada en el sistema educativo y formativo tradicional, y la segunda financiada por la organización, la cual permite desarrollar al empleado y mejorar su productividad dentro de ella. Para Halik y Oliveira (2020), la educación no puede verse como un proceso simple que ayuda a aumentar el capital de una persona para utilizarlo en una actividad productiva. La educación debe verse como una oportunidad para la auto-comprensión que sustenta una vida y debe ser guiada según cada persona. En este sentido, la administración del capital humano debe orientarse más en ver las personas como tal y no como instrumentos, herramientas y/o insumos necesarios para la producción (Chiavenato, 2007). Si bien es importante la cualificación del personal en cuanto a las tareas en la organización, también se debe aportar a la vida personal del empleado, entender que tiene aspiraciones, deseos, motivaciones, sentimientos, entre otros, y que en base a ello guiará la mayoría de sus acciones.

De acuerdo a lo expuesto por Vázquez y Castañeda (2004), el capital humano tiene gran importancia al interior de las organizaciones, ya que permiten la adaptación a nuevos entornos a partir de la aprehensión de nuevos conocimientos, de modo que impulsa el funcionamiento del sistema económico con base en las decisiones racionales de los agentes individuales teniendo como punto de partida la información que poseen las personas respecto al mundo en el que operan y la capacidad de procesar dicha información; de modo que el capital humano está inmerso en el crecimiento económico a corto, mediano y largo plazo, en virtud de los conocimientos que puede generar y transmitir de una generación a otra en torno a “saber qué”, “saber por qué”, “saber cómo” y “saber quién”, como ejes centrales para la resolución de problemas.

2.1.2. Rotación de personal

La rotación de personal es un fenómeno que está presente en la mayoría de las organizaciones y quizás es uno de los principales problemas que deben afrontar debido a las consecuencias negativas que puedan resultar de todo ese proceso. En la literatura, existen diversas definiciones sobre este fenómeno para presentarlas se ha elaborado una tabla.

Tabla 4 Definiciones de la rotación de personal

Definiciones de la rotación de personal

Autor	Año	Definición
Robbins	2009	Porcentaje de empleados que por diversas causas y efectos abandonan su trabajo permanentemente aun cuando su contrato está vigente y la organización requiere de sus servicios.
Orozco	2013	Proporción de personas que salen de una organización, sin tener en cuenta las salidas inevitables por jubilación y fallecimiento, sobre el número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo.

Tabla 4 (Continuación)

Autor	Año	Definición
Hudgins	2016	La rotación de personal ocurre cuando los esfuerzos del empleador para retener al empleado fallan, debido a la intención de abandonar el puesto de trabajo actual, que surge previamente, durante un período determinado.
Sun & Wang	2017	Movimiento de un empleado fuera de una organización de manera voluntaria e involuntaria, que difieren con respecto a si el empleado o el empleador toma la decisión de terminar la relación laboral.
Gutiérrez et al	2018	Movimiento o migración de los empleados o empleados que se da de una empresa u organización a otra en un determinado periodo de tiempo y por causas diversas.
Lee et al	2018	Cese voluntario e involuntario de los empleados de su vinculación en una organización o lugar de trabajo.
Ekhsan	2019	Voluntad de los empleados de dejar una organización y trasladarse a otra organización.

Fuente: Elaboración propia

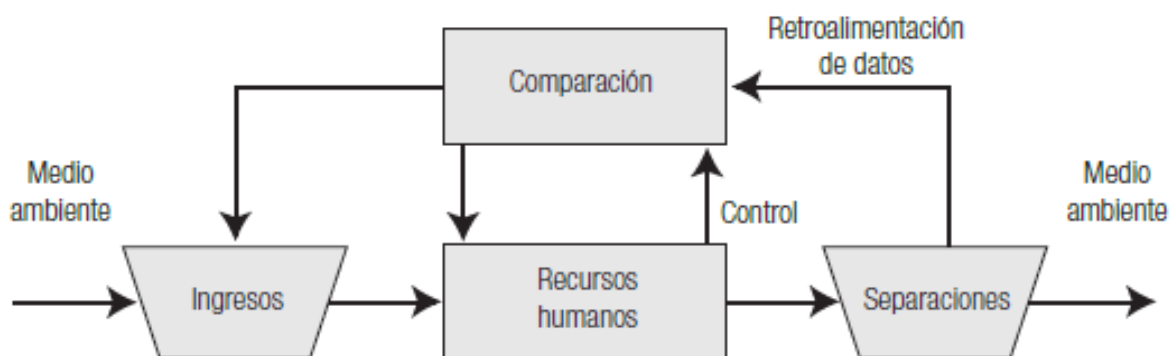
Partiendo de la información recopilada en la tabla anterior, la rotación de personal puede entenderse como la salida de los empleados de una organización de manera voluntaria o involuntaria en un determinado período de tiempo. De acuerdo con Robbins (1998), la rotación de personal no es un problema que se pueda eliminar de las organizaciones, pero si se puede minimizar y mantener bajo control, sobre todo en los empleados con un alto nivel de desempeño cuyo reemplazo es difícil para la empresa. De modo que la tasa o índice de rotación de personal se convierte en un indicador importante en la estabilidad del personal (Galarza, 2000).

Chiavenato (2007) afirma que, “inevitablemente en toda organización existe un volumen pequeño de entradas y salidas de empleados ocasionando una rotación vegetativa para el mantenimiento del sistema” (p.117). Es decir, la rotación se encuentra bajo el estricto control de la organización y se orienta a mantener y/o mejorar el funcionamiento interno. No obstante, cuando las separaciones se dan por iniciativa de los empleados, estas

pueden salirse del control de la organización, especialmente es un mercado de trabajo competitivo (Chiavenato, 2007). La Figura 1 muestra el flujo de entrada y salida de personal en una organización denominado rotación de personal.

Figura 1

Modelo de rotación de personal



Fuente: Chiavenato (2007, p.p.136). Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones

2.1.2.1. Índice de rotación

El índice de rotación de personal se expresa mediante “una relación porcentual entre los ingresos y las separaciones en relación con el número promedio de integrantes de la organización en el transcurso de cierto tiempo” (Chiavenato, 2007, p.135). Las empresas son libres para establecer los tiempos en los que se miden los índices de rotación ya sea nivel mensual, bimestral, trimestral, semestral, anual o como decidan establecerlo; esto ayudará a realizar diagnósticos con fines de prevención o predicción en el comportamiento de determinados puestos de trabajo.

Chiavenato (2007) expone cuatro formas de calcular el índice de rotación de personal:

La primera corresponde a una ecuación que expresa un “valor porcentual de empleados que circulan en la organización en relación con el número promedio de empleados” (Chiavenato, 2007, p.137), el cual se presenta en la Figura 2.

Figura 2

Índice de rotación general

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} \times 100}{PE}$$

Donde:

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas).

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Fuente: Chiavenato (2007, p.137). Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones

La segunda forma de calcular el índice de rotación de personal es una ecuación usada “cuando se trata de analizar las pérdidas de personas y sus causas” (Chiavenato, 2007, p.137), ya que no se consideran los ingresos de personas, sino las separaciones voluntarias e involuntarias de los empleados de la organización, se presenta entonces la Figura 3.

Figura 3 Índice de rotación para analizar las pérdidas de personas y sus causas

Índice de rotación para analizar las pérdidas de personas y sus causas

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{S \times 100}{PE}$$

Donde:

S = Separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = Personal empleado promedio en el periodo considerado.

Fuente: Chiavenato (2007, p.137). Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones

La tercera forma de calcular el índice de rotación es una ecuación usada cuando se busca analizar las pérdidas de personas para verificar los motivos que llevan a que las personas abandonen la organización, teniendo en cuenta solo las salidas voluntarias de los empleados, siendo objeto de análisis las actitudes y conductas del personal, presentada en la Figura 4.

Figura 4 Índice de rotación de personal para analizar las pérdidas de personas y los motivos de abandono

Índice de rotación de personal para analizar las pérdidas de personas y los motivos de abandono Donde:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{R \times 100}{\frac{(N_1 + N_2 + \dots + N_n)}{n}}$$

R = Renuncias espontaneas a ser sustituidas.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = Sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

n = Número de meses en el periodo.

Fuente: Chiavenato (2007, p.137). Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones

La cuarta forma de calcular el índice de rotación es una ecuación utilizada cuando se busca evaluar la rotación de personal por departamentos y/o divisiones de la organización, considerados como subsistemas. Esta fórmula se presenta en la siguiente figura:

Figura 5 Índice de rotación de personal para evaluar la rotación por departamentos y/o divisiones

Índice de rotación de personal para evaluar la rotación por departamentos y/o divisiones

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\frac{I + S}{2} + R + T}{PE}$$

Donde:

R = Recibo de personal por transferencia de otros subsistemas (departamentos o divisiones).

T = Transferencias de personal hacia otros subsistemas (departamentos o divisiones).

Fuente: Chiavenato (2007, p.138). Administración de recursos humanos-El capital humano de las organizaciones

2.1.2.2. Rotación Involuntaria

Autores como Taylor (1999) y Hollenbech (2000) coinciden en que la rotación involuntaria se produce cuando la organización decide acabar la relación laboral con un empleado por necesidades económicas o por un mal funcionamiento de la relación empleado-organización, teniendo un profundo impacto en toda la organización y sobre todo en el empleado que pierde su puesto de trabajo.

Entre los tipos de ruptura involuntaria, Gómez-Mejía et al (2016) resaltan dos: el primero es el despido, el cual ocurre cuando la dirección decide que hay un mal ajuste entre el empleado y la organización como resultado de un bajo rendimiento o conductas que no son toleradas; el segundo corresponde a las reducciones de plantilla, actuando como medios para reducir costos en la organización a través de bajas voluntarias o jubilaciones anticipadas, esto debido a cambios en el entorno de la empresa o aplicación de una nueva estrategia de crecimiento, y donde cabe aclarar que no se trata de despidos masivos.

Por otra parte, Gómez-Mejía et al (2016) señalan que, aunque es decisión de los directivos despedir un empleado, desde el área encargada de la gestión del capital

humano se deben asegurar que el empleado despedido reciba un trato adecuado cumpliendo las políticas de empleo de la empresa. En ese sentido, no solo cobra importancia la normativa de la organización respecto a las políticas de despido. También se debe tener en cuenta el Código Sustantivo del Trabajo que tiene como objeto “lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y empleados, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Avance Jurídico Casa Editorial Ltda., 2020, p.1).

2.1.2.3. Rotación voluntaria

Littlewood (2006) define la rotación voluntaria como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia con objeto de poner fin a la relación laboral con la organización, ya sea por medio de la renuncia o por abandono del trabajo. Por cuanto, distingue dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen durante un tiempo considerado razonable dentro de la organización.

Para Gómez-Mejía et al (2016), este tipo de rotación se produce cuando el empleado decide por motivos personales o profesionales finalizar la relación con la empresa debido a la búsqueda de un mejor empleo, el deseo de cambio de profesión, el deseo de mejorar el equilibrio familia-trabajo o porque encontraba poco atractivas las condiciones laborales, entre otros. De acuerdo con Gómez-Mejía et al (2016), existen dos tipos de rupturas voluntarias. La primera corresponde a las dimensiones donde abandonar el puesto de trabajo depende del grado de insatisfacción ya sea con el propio puesto, el entorno laboral (o con ambos), y el número de alternativas que tiene el empleado. El segundo tipo de ruptura corresponde a las jubilaciones que suelen producirse al final de la carrera de un empleado, las cuales suelen tener como resultado que la persona reciba prestaciones de la organización. Por ello, desde el área encargada de gestionar el capital humano, se ayuda a los empleados a planificar su jubilación y la sustitución ya sea con empleados actuales o con nuevos.

Lo anterior destaca la importancia de comprender las motivaciones que tienen los empleados para abandonar la empresa, ya que la salida de un empleado puede impedir que se logren los objetivos planteados, afectando significativamente el rendimiento de la organización, en especial cuando el empleado que decide abandonar la organización tiene gran conocimiento y un rendimiento sobresaliente que difícilmente es reemplazable. Además, como parte del modelo de rotación de personal (ver *Figura 1*), la retroalimentación de cada salida juega un papel importante que permite realizar comparaciones en el funcionamiento de la organización para ejercer mayor control sobre los aspectos que puedan influir en la salida voluntaria del empleado.

Cabe resaltar que las rupturas en la relación empleado-organización pueden evitarse al invertir recursos en otros procesos de área, desde el proceso de reclutamiento y contratación de empleados con las capacidades necesarias para cubrir el puesto de trabajo, programas de desarrollo y capacitación de los empleados actuales, mejoras en el clima laboral a través de programas específicos, entre otros; y de esta manera reducir los errores producidos por un mal ajuste entre el empleado, su puesto de trabajo y el ambiente en el que se encuentra.

2.1.3. Intención de abandonar la empresa

La intención de abandonar es la voluntad que tiene el empleado para salir de la organización en la que se encuentra trabajando, ya sea abandonándola o renunciando formalmente. Esta intención puede afectar considerablemente el desempeño ocasionando ausentismo, disminución del esfuerzo o el escaso involucramiento en las actividades laborales (Regts y Molleman, 2012). De acuerdo con García y García (2009), la intención de abandono es la probabilidad de que un empleado cambie de trabajo en un período de tiempo determinado. Por tanto, se convierte en un predictor clave de la rotación voluntaria en las organizaciones.

Sun y Wang (2017), señalan que la intención de abandono puede estar influenciada por factores como la incertidumbre sobre oportunidades, alternativas, costos financieros, costos de transacción y aspectos psicológicos. Es decir, está mediada por factores internos y externos a la organización como el conocimiento de otras alternativas laborales más viables, inconformidad con las condiciones de trabajo y con el clima laboral, o porque considera que su lugar no está dentro de la organización, entre otros.

Littlewood (2006) señala que la intención del empleado por terminar con la relación laboral que lo vincula con la organización es el reflejo de una orientación cognitiva estable hacia la separación de la organización. Esta orientación determina la decisión final por permanecer o renunciar al puesto de trabajo. Es decir, el individuo que decide renunciar lo hace porque tuvo una intención premeditada partiendo de una o más razones que impulsaron la toma de dicha decisión voluntariamente.

Por lo anterior, identificar los factores que llevan a la renuncia voluntaria del personal se convierte en una tarea fundamental para las organizaciones con el fin de reducir los índices de rotación del personal y reducir los gastos que generan la salida y entrada de nuevos empleados a la organización. Además, las posibles pérdidas que puedan sufrir mientras los nuevos empleados se adaptan a su nuevo puesto de trabajo.

2.1.4. Satisfacción, motivación y su relación con la rotación de personal

La satisfacción y la motivación laboral constituyen un elemento fundamental en el desempeño de los empleados y su actitud frente a aspectos como un pago equitativo, condiciones dignas y de seguridad para desarrollar su labor, un trato justo, entre otros. En ese sentido, la satisfacción laboral se conceptualiza como una actitud o un conjunto de ellas que la persona desarrolla en base a su situación actual de trabajo. Estas acciones pueden partir del trabajo en general o hacia aspectos específicos del mismo (Manosalvas

et al, 2015; Sánchez y García, 2017). Por tanto, representa las actitudes de las personas en los diferentes ámbitos de su trabajo.

2.1.4.1. Satisfacción laboral

Anaya Nieto y López Martín (2015) definen la satisfacción laboral como una relación afectiva al trabajo; como un estado emocional que surge a partir de la evaluación del propio trabajo, es decir, como las personas se sienten en relación a su actividad laboral o con los diferentes aspectos de su trabajo. Además, la relaciona positivamente con la permanencia en el puesto de trabajo. En línea con esta definición, Manosalvas et al (2015) resaltan que la satisfacción laboral es clave para las empresas y ocupa un lugar preferente ya que la percepción positiva o negativa de los empleados influye en la relación que adopten con la organización y el nivel de compromiso y productividad. Por tanto, el nivel de satisfacción de los empleados tiene repercusiones en el logro de los objetivos organizacionales.

La satisfacción laboral se puede considerar como la actitud de una persona hacia su trabajo, el cual está permeado por múltiples factores como las relaciones interpersonales con otros compañeros y/o superiores, cumplir el reglamento interno, la carga de trabajo, los horarios, las herramientas, los estándares de calidad, la retribución económica y simbólica, entre otros; son elementos que interactúan entre sí todo el tiempo, desde que el empleado llega a su puesto de trabajo e incluso por fuera de él. En ese sentido, la satisfacción se verá reflejada a partir de los valores y las creencias que tenga el empleado sobre la interacción con los aspectos mencionados anteriormente, influyendo directamente en su actitud hacia el trabajo y las acciones que pueda llevar a cabo.

En ese orden de ideas, Vallejo (2010) señala que:

Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto y por las percepciones que tiene el empleado de lo que “deberían ser”. Sin embargo, existen tres

características del empleado que afectan las percepciones del “debería ser”, y son: las necesidades, los valores y los rasgos personales. Así mismo, existen tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del “*debería ser*”, y estos son: las comparaciones sociales con otros empleados, las características de empleos anteriores y los grupos de referencia (2010, p.76).

Además, la satisfacción laboral constituye un factor clave en la comprensión de las causas que originan la rotación de personal, relacionada con factores como las relaciones interpersonales, la remuneración económica, los horarios y las cargas de trabajo, entre otras. De acuerdo con Robbins (2009), una de las formas más frecuentes en que se manifiesta la insatisfacción consiste en el abandono de la organización, iniciando con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el empleado está buscando o algo se asemeje a ello.

Si bien las definiciones encontradas en la literatura pueden presentar pequeñas diferencias entre sí, todas coinciden en que la satisfacción laboral parte de una percepción que tiene como resultado un estado emocional del empleado frente a su trabajo que surge a partir de las experiencias vividas en su puesto y los diferentes factores derivados de él, como la retribución económica y/o emocional, los horarios de trabajo, las relaciones interpersonales, la seguridad experimentada, la carga de trabajo, entre otras.

2.1.4.2. Motivación laboral

Respecto a la motivación, Arias y Heredia (2006) la definen como un estado interno que activa y direcciona los pensamientos del empleado y se relaciona con aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta a partir de un objetivo. Todos estos factores generan conductas que varían en el grado de activación e intensidad del comportamiento. Dicha motivación está permeada por los intereses del empleado y los de la organización, por cuanto al estimular positivamente la conciliación de las metas tanto personales como institucionales se puede obtener un óptimo rendimiento del empleado.

En esa misma línea de pensamiento García y Forero (2014), Navarro et al (2014) y Marín et al (2016), coinciden en que la motivación laboral es una fuerza psicológica que impulsa a las personas a iniciar, mantener y mejorar sus labores en el puesto de trabajo, convirtiéndose en el motor de los individuos en una organización y por tanto se convierte en la energía con la que llevan a cabo las actividades para lograr la satisfacción de necesidades, ya sea en actividades elementales o complejas, según lo que su puesto de trabajo demande.

De acuerdo con Manosalvas et al. (2015), uno de los factores que influye sobre la motivación laboral es el clima de la organización, entendido como un conjunto de propiedades medibles del ambiente de trabajo, los cuales son percibidos por los empleados que se desenvuelven en él e influencia su motivación y comportamiento; de modo que pueden afectar el desempeño positiva o negativamente al estar ampliamente ligado al bienestar y la calidad de vida laboral, y por tanto tiene influencia en la salida de los empleados por iniciativa propia.

Por su parte, Maslow (1954) menciona que la motivación consiste en un impulso propio del ser humano para satisfacer sus necesidades, las cuales expone jerárquicamente, ubicando en la base de la pirámide los motivos reclamados por las necesidades corporales y a medida que sube ubica los motivos más sutiles, relacionados con el desarrollo de todo el potencial de la persona (ver Figura 5).

Figura 6. Pirámide de las necesidades de Maslow.



Fuente: Morris, C. & Maisto, A. (2005). Introducción a la psicología

Así, la pirámide parte con las necesidades fisiológicas correspondientes a refugio, alimento, descanso, homeostasis, sexo, entre otros. Luego, necesidades de seguridad como protección, orden, límites, estabilidad de empleo, moral, familiar, recursos, propiedad privada. A la mitad, en un tercer nivel, se encuentran las necesidades de pertenencia: afecto, relaciones, amor, trabajo en grupo, familia, amistad, entre otros. En cuarto nivel se encuentran las necesidades de estima: status, reputación, sentirse valorados y respetados, auto-reconocimiento, confianza, entre otros. Finalmente, en la cima se encuentran las necesidades de autorrealización: donde se explotan las habilidades únicas, como creatividad, espontaneidad, moralidad, gestión de problemas, liderazgo, falta de prejuicios, aceptación de hechos.

Por el contrario, la desmotivación surge cuando dichas necesidades no son cubiertas y no permite alcanzar el nivel subsiguiente, dado que al satisfacer un bloque de necesidades surgirán otras, enfocadas en el desarrollo del potencial en los diferentes aspectos individuales y sociales.

Otra de las explicaciones sobre motivación radica en la teoría de los dos factores de Herzberg (citado en Hernández-Olivares et al., 2017), que parte de los factores higiénicos, donde se inscriben las causas asociadas a las políticas organizacionales y las causas asociadas a la cultura y el clima de la organización, donde cobran especial relevancia las condiciones de trabajo y comodidad, las políticas de administración, las relaciones con los superiores y compañeros, salarios, estabilidad en el cargo, como principales factores de insatisfacción; por otra parte se encuentran los factores motivacionales donde destacan los tiempos de las tareas y deberes del cargo, la delegación de la responsabilidad, los ascensos y la utilización de las habilidades personales.

Peña y Villón (2017) destacan que un desafío que afrontan las organizaciones en la actualidad demanda que se apliquen e intensifiquen las estrategias que permitan potenciar la motivación laboral, cuyo fin es la creación de un vínculo significativo con los elementos necesarios para mantener una armonía y equilibrio entre la organización y los empleados. Es decir, entre las necesidades de los empleados y la empresa, para desarrollar sentido de pertenencia por sentirse útil y valorado.

Relación entre satisfacción, motivación y rotación de personal

Dicha relación puede encontrarse cuando un empleado experimenta insatisfacción, entendiendo esta como un sentimiento negativo que surge cuando las expectativas frente al trabajo no se cumplen, ya sea a nivel de deseos, aspiraciones, necesidades, o crecimiento personal. Por lo que se produce una baja eficiencia en la organización que puede expresarse a través de las conductas, lealtad, negligencia, agresión o retiro (Carazas, 2014).

La motivación, al estar relacionada con la voluntad de alcanzar las metas personales y de la organización, incrementa el esfuerzo para satisfacer las necesidades en ambos niveles. En ese sentido, un empleado que no se encuentra motivado no hará mayor

esfuerzo por realizar sus labores al interior de la organización, viéndose afectado su rendimiento, lo cual afecta la calidad del producto o servicio ofrecido por la organización. De igual manera, la motivación impacta en la cultura y el clima organizacional, las relaciones interpersonales, trabajo en equipo, etc., en consecuencia, se convierte en un problema para la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, la probabilidad de que un empleado insatisfecho y con falta de motivación abandone la organización es bastante alta. Bajo esas condiciones, el empleado se verá permeado por la necesidad de buscar nuevas oportunidades donde sus expectativas, deseos, necesidades y aspiraciones sean suplidos de manera eficiente, brindándole la satisfacción y motivación suficiente para esforzarse en alcanzar las metas tanto personales como de la organización. Además, la decisión de abandonar el puesto de trabajo actual puede verse potenciada por la oferta y la demanda del entorno, donde el empleado decidirá cuál es la mejor opción para él.

2.1.5. Factores que originan la rotación de personal

Además de la motivación y satisfacción, la rotación de personal es la consecuencia de un conjunto de factores internos y externos que, al interactuar de manera conjunta, generan un cambio en las dinámicas de la organización que llevan a que los empleados de determinado puesto abandonen (o permanezcan) en sus funciones, motivados por sus expectativas, deseos, necesidades y el nivel de satisfacción que experimenta.

Estos factores internos y externos tendrán repercusiones directas en las actitudes, comportamientos, necesidades y la satisfacción de los empleados, las cuales puede explicarse a la luz de la teoría de necesidades de Maslow (citada en Morris y Maisto, 2005) mencionada previamente.

En relación con estos factores, Heavey *et al* (2013) presenta 6 categorías en las cuales se pueden clasificar los antecedentes de la rotación de personal. Estas categorías son:

1. *Incentivos e inversiones de gestión de recursos humanos*: La baja inversión en la gestión de los recursos humanos se relacionan con un aumento en la rotación de personal. Dicha inversión suele estar relacionada con los beneficios, el diseño de trabajos que mejoren la participación, la proporción de empleados a tiempo completo, salarios fijos, sofisticación de la selección de personal en relación con habilidades requeridas, la selectividad en la dotación de personal.
2. *Prácticas de mejora de expectativas para la gestión de recursos humanos*: Bajo esta categoría se debe considerar que las prácticas de mejora orientadas a la reducción de autonomía de empleados, al aumento del control organizacional sobre los comportamientos laborales, al aumento de la responsabilidad del empleado por las expectativas de la organización, a la búsqueda de subsistemas de empleo secundario, y la reducción del personal, contribuyen a la disminución de la confianza, aumentan el estrés y señalan la preferencia de la organización por relaciones laborales a corto plazo, haciendo que los índices de rotación aumenten.
3. *Actitudes compartidas hacia el trabajo y la organización*: Las percepciones de los empleados frente a su puesto y la organización juegan un papel importante, teniendo en cuenta que motivan la disminución o el aumento de los índices de rotación; de modo que las actitudes positivas indican que los empleados reciben beneficios los cuales perderían si abandonan el puesto de trabajo, mientras que las actitudes negativas se convierten en un tema de discusión común en los empleados que induce a buscar en otra parte un puesto más satisfactorio.
4. *Calidad del grupo de trabajo y relaciones de supervisión*: Las percepciones grupales sobre la calidad de las relaciones dentro de los grupos de trabajo influyen

significativamente en los índices de rotación de personal, ya que entre más positivas sean, indican un ambiente de trabajo favorable generando menos deseos de irse. Estas percepciones suelen estar relacionadas con el clima, la cohesión, relaciones de supervisión, comportamientos, diversidad de edad, entre otros.

5. *Señales alternativas de trabajo*: Las señales de alternativas laborales se conforman por características no efectivas de los miembros de la organización, los establecimientos y el mercado laboral que indican una capacidad mejorada o restringida para encontrar alternativas extra-organizacionales. En ese sentido, ante mejores ofertas, la antigüedad, el nivel de educación, y el costo que genera para el empleado, determinan la posibilidad de salir de la organización.
6. *Señales de inserción laboral*: En este factor se tienen en cuenta los vínculos y el ajuste entre una persona y su ambiente organización y comunitario, en donde una mayor integración laboral genera una menor probabilidad de rotación en los nuevos empleados. La vinculación a sindicatos también disminuye la rotación de personal al brindar estabilidad y posibilidades de mejorar el salario, además brinda mecanismos de pronunciación a los empleados.

Los factores descritos anteriormente se relacionan directamente con la satisfacción laboral al tratarse de situaciones derivadas de las percepciones de los empleados y de las acciones que ejercen a partir de ellas. Lo cual, determina la importancia que tiene para las organizaciones analizar las condiciones en que los empleados llevan a cabo sus labores, con el fin de identificar posibles problemáticas en la relación empleado-organización y empleado-empleado, para diseñar e implementar estrategias que permitan mejorar la situación actual.

Por otra parte, Cubillos Calderon *et al* (2017) señalan las casusas asociadas a la rotación de personal agrupadas en tres categorías presentadas en la siguiente figura:

Figura 7 Causas asociadas a la rotación de personal

Causas asociadas a la rotación de personal



Fuente: Cubillos et al (2017, p. 62). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie

La primera categoría corresponde a las políticas organizacionales que tienen como punto de partida las directrices de la empresa que guían la toma de decisiones. A continuación, se expone cada factor asociado a las políticas organizacionales.

Administración de personal: considera una parte de la administración que tiene que ver con la relación personas/trabajo y las relaciones con la empresa. Tiene por objetivo unir a todos los empleados de la organización, lo cual se logra a través del otorgamiento de bienestar a los empleados en cada uno de sus roles. Para los autores, este factor se encuentra muy enfocado en el proceso de selección, puesto que durante los últimos años se ha modificado para enfrentar al aspirante a las situaciones que puede vivir en el día a

día, para de esta manera lograr un equipo de trabajo cohesionado y en consonancia con los objetivos empresariales.

Condiciones del empleo: este factor constituye los beneficios base de las relaciones laborales, las cuales deben ser proporcionales a los servicios prestados y otorgados de los empleados. Algunas de las condiciones básicas son: jornada laboral, días de descanso, vacaciones y salario, las cuales se estipulan en los contratos individuales y colectivos de trabajo. Es así que en cumplimiento de condiciones básicas, todo empleado las reconoce como la fuente de motivación para su labor en el día a día. En cuanto al tipo de vinculación es de vital importancia y han cobrado relevancia durante los últimos años, pues tiene amplia relación con la motivación y satisfacción en la empresa dado que influye en la precepción para el logro de objetivos personales; si es directa hay una mejor relación entre empleado – empresa. Sin embargo, esto no significa que exista un alto grado de sentido de pertenencia.

Política salarial: corresponde al conjunto de técnicas y/o principios referentes a distribuir y determinar equilibradamente los salarios de los empleados de acuerdo con las características del puesto de trabajo. Está directamente relacionado con la motivación ya que contribuye a la satisfacción de las necesidades del empleado en los diferentes ámbitos de su vida.

Ascensos y movilidad interna: constituyen las oportunidades de movilización del capital humano dentro de la organización, vía transferencias o ascensos. Estas oportunidades impactan en el nivel de satisfacción dentro de organización por parte del empleado dado que aporta a un crecimiento profesional y mejores condiciones de trabajo. Sin embargo, en ocasiones se presentan situaciones que generan un clima laboral tensionado respecto al tema, dado que se pueden presentar favorecimientos por parte de los directivos para ascender implicado directamente con el tema motivacional.

La segunda categoría está asociada a los factores motivacionales enfocados en la satisfacción de las necesidades por parte de la empresa. A continuación, se expone cada factor propuesto por los autores en esta categoría.

Estabilidad en el empleo: tiene que ver con la certidumbre del empleo, es decir, generar en el trabajador estabilidad laboral a largo plazo, que únicamente se rompe por voluntad del trabajador y excepcionalmente por el empleador. Al tener una percepción de seguridad en el trabajo, el empleado podrá lograr proyectos a nivel personal a través de la empresa lo cual contribuye a su nivel de satisfacción y motivación.

Remuneración y beneficios: la remuneración es todo tipo de pago realizado por la prestación de un servicio, incluirá siempre un salario pero puede diferir para ser cancelado en especie u otra forma a la que se llegue acuerdo entre las partes. Los beneficios son aquellas retribuciones de tipos adicionales al salario entregados a los empleados por parte de los empleadores, entre ellos auxilio de estudio, teléfono móvil, auxilio por luto, parqueadero gratuito, prima extralegal, etc., los cuales incentivan en el empleado un nivel mayor de compromiso con la empresa puesto que influye en la mejora de las condiciones para el logro de objetivos tanto personales como empresariales.

Reconocimiento: constituye la respuesta por parte del empleador y/o empresa hacia los esfuerzos y logros alcanzados por los colaboradores. Existen dos tipos: el informal, es decir, una forma simple y de bajo costo como una tarjeta de agradecimiento, y el formal, aquel que contribuye a la construcción de la cultura del reconocimiento, el cual puede lograrse a través de bonificación de resultados basados en la rentabilidad, mejor empleado, etc.

Plan de carrera: proyecto de integración del empleado con la organización a partir de la identificación de habilidades y destrezas que contribuyen a escalar dentro de la misma, aportando en la formación del empleado y constituyendo un fuerte motivador e impulsor del empleado y la organización.

Tiempo para la vida familiar: equilibrio que tiende a reconocerse en el compromiso con el desempeño de los papeles del trabajo y la vida familiar, es decir, la existencia de un mínimo conflicto de roles. Gira alrededor del tiempo, nivel de compromiso y equilibrio de satisfacción para el trabajo y la vida familiar que incidiendo en la satisfacción laboral.

Finalmente, la tercera categoría incluye casusas asociadas a la cultura y clima organizacional. A continuación, se expone cada factor asociado a la cultura y clima organizacional según los autores (Cubillos Calderon *et al.*, 2017).

Valores compartidos: elemento de la cultura organizacional encargado de promover los lineamientos estratégicos de la empresa. Son los valores transmitidos por los empleadores a sus empleados para influir directamente en las relaciones interpersonales, la satisfacción, rendimiento y compromiso del empleado.

Estilo de liderazgo: se reconoce como la forma de proceder de los líderes y/o jefes dentro de la empresa y su equipo de trabajo. Además, se refiere a la forma de dirigir a las personas y orientar los procesos empresariales para el logro de objetivos y metas. El liderazgo determina el entorno, el clima laboral, la motivación de empleados y la contribución al bienestar laboral. El estilo de liderazgo puede ser un obstáculo en todos los niveles de la empresa, por ejemplo, cuando es autocrático irrumpe en relaciones de poder, debido a que no permite la participación de los empleados en toma de decisiones y conduce a formación de opiniones en favor o contra de lo propuesto, produciendo altercados entre los empleados.

Relaciones de poder: rige las relaciones laborales en el interior de la empresa y se manifiesta a través de prácticas administrativas que conducen a los empleados al logro de objetivos estratégicos. Por lo tanto, dichas relaciones deben enmarcarse en el respeto para consolidar relaciones verticales que permitan un buen clima laboral.

Temor a la autoridad: es un sentimiento de miedo presentando en el personal respecto a represarías generalizadas en el trabajo por hablar acerca de los fallos o errores organizacionales, lo cual impide la motivación y satisfacción del empleado. La existencia de acciones anti-éticas desemboca en el temor a la autoridad por el excesivo acoso en el rendimiento y cumplimiento de metas, siendo factores que condicionan el estrés laboral.

Estrés laboral: sobrecarga que implica la adaptación del individuo para enfrentar cambios por situaciones o acontecimientos que requieren demandas psicológicas y/o físicas. Por consiguiente, afecta en la normal ejecución del trabajo y estado de ánimo, que puede conducir al personal a renunciar.

A continuación, se presenta la tabla 5 que contiene un resumen de los factores que originan la rotación personal.

Tabla 5 Factores que originan la rotación personal

Factores que originan la rotación personal

Autor	Año	Factores que originan la rotación de personal
Heavey et al	2013	Incentivos e inversiones de gestión de recursos humanos
		Prácticas de mejora de las expectativas de la gestión de recursos humanos
		Actitudes compartidas hacia el trabajo y la organización
		Calidad del grupo de trabajo y relaciones de supervisión
		Señales alternativas de trabajo
		Señales de inserción laboral
Cubillos et al	2017	Causas asociadas a las políticas organizacionales
		Administración de personal
		Condiciones del empleo
		Política salarial
		Ascensos y movilidad interna
		Causas asociadas a los factores motivacionales
		Estabilidad en el empleo
		Remuneración y beneficios

Tabla 5 (continuación)

Autor	Año	Factores que originan la rotación de personal
Cubillos et al	2017	Reconocimiento Plan carrera Tiempo para la vida familiar Casusas asociadas a la cultura y clima organizacional Valores compartidos Estilo de liderazgo Relaciones de poder Temor a la autoridad Estrés laboral

Fuente: Elaboración Propia

2.1.6. Consecuencias de la rotación de personal

Las consecuencias que genera la rotación de personal en las organizaciones son muy diversas. Chiavenato (2007) señala que la rotación está implicada en los costos primarios y secundarios. Los costos primarios corresponden a las inversiones realizadas por la organización para contratar al personal y cubrir la vacante (reclutamiento, selección, adiestramiento, entre otros). Los costos secundarios son los destinados por la organización para cubrir la vacante mientras llega el nuevo empleado. Adicionalmente, Chapman y White (2011), mencionan costos ocultos como la pérdida temporal de producción, desgaste de la moral y la pérdida de estabilidad en los empleados que quedan, y cambios significativos en las relaciones con los clientes.

Gómez-Mejía et al. (2016) detalla los costos derivados de la salida de los empleados de acuerdo a costos de reclutamiento, selección, formación y ruptura laboral. Los costos de reclutamiento asociados a anuncios de vacantes y, si es necesario por la complejidad del cargo, la contratación de un reclutador especializado ya sea independiente o empresarial. Los costes de selección asociados a la selección, contratación y colocación, que involucran disposición de tiempo, en ocasiones traslado, pruebas a los empleados y

verificación de referencias, incidiendo entonces en la productividad de la empresa. Los costes de formación asociados a informar los valores y cultura de la empresa, el coste por capacitación en un programa informático y una pérdida de productividad por proceso de capacitación. Los costos de la ruptura laboral están asociados principalmente al salario y las prestaciones sociales, sin embargo, pueden encontrarse también otorgamiento de prestaciones médicas hasta que el empleado encuentre un nuevo trabajo, otros costos se presentan en la tabla 7. Además, señala que las organizaciones que tienen buena gestión realizan de forma periódica el cálculo de los índices de rotación, al mismo tiempo que identifican las causas para realizar acciones que permitan mitigar la rotación y los costos señalados. Cabe resaltar que los costos no son iguales para todos los puestos y/o cargos de trabajo, los administrativos y gerenciales suelen aumentar de acuerdo con el perfil que se busca y las técnicas de evaluación elegidas para evaluar las competencias requeridas, las cuales deben ser precisas dado el impacto que tendrán en el desempeño de la organización.

Tabla 6 Costes de sustitución de capital humano

Costes de sustitución de capital humano

Costes de reclutamiento	Costes de selección	Costes de formación	Costes de la ruptura laboral
■ Anuncios ■ Visitas a campus ■ Tiempo del evaluador ■ Honorarios de empresas de búsqueda	■ Entrevistas ■ Pruebas ■ Comprobación de referencias ■ Reasignación	■ Orientación ■ Costes de formación directa ■ Tiempo del formador ■ Productividad perdida durante la formación	■ Finiquito ■ Prestaciones ■ Costes del seguro de desempleo ■ Entrevista de salida ■ Recolocación ■ Puesto vacante

Fuente: Basado en Gómez Mejía et al., (2016, p. 229).

Heavey et al (2013) señalan consecuencias relacionadas con la pérdida de conocimientos, habilidades y capacidades valiosas que entorpecen el normal funcionamiento de la organización al interrumpir los patrones de interacción que han sido establecidos. En relación con esta última, los autores mencionan que la satisfacción de los clientes se puede ver afectada por la falta de eficiencia en la producción, lo cual es

un indicador de posibles pérdidas por la tasa de error mientras el empleado se adapta a su nuevo puesto.

3. MARCO CONTEXTUAL

La estación de servicio La Nubia Esso Mobil es una pequeña empresa familiar fundada en septiembre de 1992, ubicada en el municipio de Candelaria (Valle del Cauca) en el kilómetro 1.5 vía Cavasa - Cali. Está conformada por 5 accionistas: Gerente y Fundador de la empresa, Esposa del Gerente, el subgerente de la empresa y por ultimo sus dos hijas accionistas de la empresa.

Cuenta con un capital de \$550 millones de pesos cuya dirección es determinada por la asamblea general de accionistas y el representante legal.

La estación de servicio La Nubia Esso Mobil cuenta con gran variedad de servicios que apoyan su actividad principal, la cual consiste en el comercio al por menor de combustible para diferentes tipos de vehículo. Dentro de sus actividades secundarias se encuentra el comercio de productos nacionales o extranjeros como llantas, radiales, lubricantes, repuestos, accesorios. Además, ofrece el servicio de reparación y mantenimiento relacionado con la alineación, sincronización, balanceo, revisión de frenos, aire acondicionado, lavado, brillado, entre otros.

3.1. Misión

Somos una organización dedicada a la comercialización de combustibles, enfocada en satisfacer las necesidades del transporte público y particular, bajo el estandarte de la responsabilidad y excelencia para brindar seguridad a nuestros clientes internos y externos. Teniendo como pilares de la organización un equipo humano capacitado y comprometido con la política de calidad y los valores corporativos, garantizando la eficiencia y competitividad en el sector, permitiendo un posicionamiento respetable en el mercado.

3.2. Visión

Ser una empresa líder en la comercialización de combustibles en el área suroccidental del Valle del Cauca con compromiso social, permitiendo la fidelización de los clientes internos y externos al garantizar la medida exacta en el suministro de combustible. Aumentando la participación en el mercado mediante el trabajo en conjunto con nuestros colaboradores, cumpliendo con las leyes y normativas que rigen nuestra organización.

3.3. Política de calidad

La política de calidad de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil, está dirigida a satisfacer oportunamente las prioridades, necesidades y expectativas de los clientes a través de la mejora continua, optimizando los recursos humanos, económicos, tecnológicos y cumpliendo con la normatividad vigente. La calidad del combustible suministrado por Esso Mobil nos permite ofrecerle al consumidor el mejor combustible del área suroccidental del Valle del Cauca.

3.4. Valores corporativos

Los valores corporativos que rigen el funcionamiento de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil son:

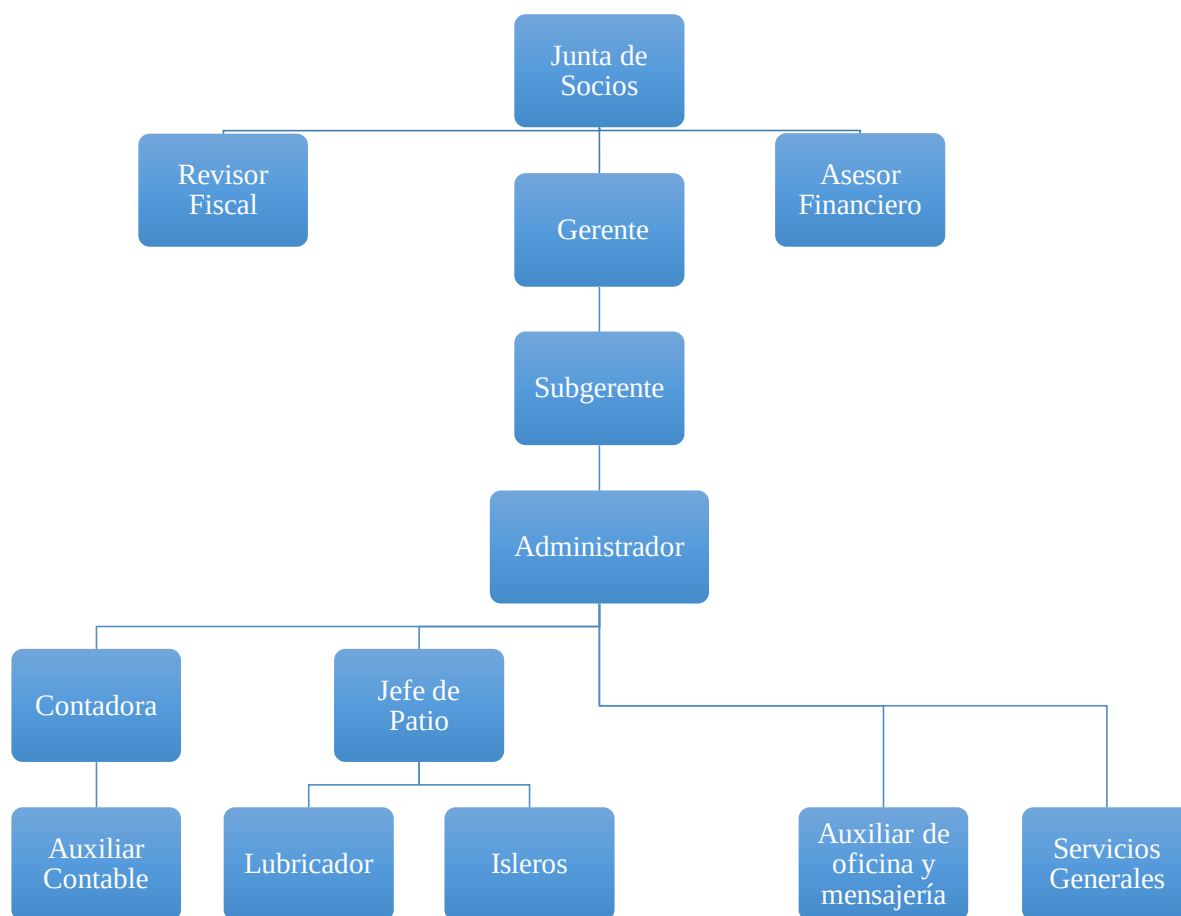
- Responsabilidad.
- Efectividad.
- Respeto.
- Honestidad.
- Lealtad
- Confianza.

3.5. Estructura

La estructura de la organización está conformada por dos áreas: la administrativa y la operativa y cuenta con asesoría en revisoría fiscal y financiera, se presenta entonces la Figura 8 que muestra de forma detallada la organización de cada una de estas áreas.

Figura 8

Organigrama de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil



A continuación, se describen cada una de las áreas y cargos presentados en la figura anterior:

Asesoría

Revisor fiscal: realiza y da fe pública a la racionalidad de los estados financieros. Es la persona encargada de validar informes, dar conceptos y observaciones para promover el buen funcionamiento de la empresa.

Asesor financiero: Elabora planes financieros con respecto a las necesidades del cliente, resuelve problemas financieros y evalúa oportunidades y riesgos potenciales dentro de la organización teniendo en cuenta las circunstancias financieras pasadas, presentes y futuras, además contribuye a realizar los análisis de inversión que se deseen llevar a cabo.

Área administrativa

Gerente: analiza y controla la toma de decisiones dentro de la empresa en cuanto a nuevas ideas dentro y fuera de ella. Además, controla las actividades planificadas, analiza los problemas de la empresa en el aspecto financiero.

Subgerente: encargado de asistir a la gerencia. Planifica e implementa estrategias para el buen funcionamiento de la empresa; estudia y propone a la gerencia los cambios que se consideren pertinentes con el fin de mejorar la gestión presupuestal y financiera.

Administrador: aplica y desarrolla todos los conocimientos acerca de la planeación, organización, dirección y control de la empresa.

Contador: mantiene la información contable al día mediante el registro y verificación del proceso de cargue de la información en software utilizado por la empresa, elabora y presenta los estados financieros y prepara las declaraciones tributarias.

Jefe de patio: supervisa y controla el personal a cargo. Recepciona mercancía y realiza registro informático; realiza actividades de venta y control de inventarios. Recibe y realiza la descarga de los líquidos de la estación, reporta las fallas, daños y/o mantenimiento de los equipos. Verifica diariamente el óptimo estado de funcionamiento de equipos surtidores y los operarios, ya sean de las máquinas expendedoras de combustible o de reparación y mantenimiento.

Área operativa

Auxiliar contable: realiza actividades administrativas. Se encarga de digitar y registrar las transacciones contables de las operaciones de la empresa y verificar su adecuada contabilización.

Auxiliar de oficina y mensajería: atiende llamadas telefónicas, radica documentos, realiza cálculos básicos, manejo de sistema, archivo y comunica todo lo relacionado con su trabajo al departamento contable, quién también realiza tareas de mensajería en cuanto a entrega de documentos solicitados o paquetes de la empresa; realiza trámites en bancos y oficinas de clientes; hace compras relacionadas con el funcionamiento de la empresa.

Auxiliar de servicios generales: realiza el aseo y cuidado de las zonas o áreas que le sean asignadas y responde por los elementos utilizados para la ejecución de las tareas.

Islero: encargados de la venta del líquido de los surtidores, aseo en el puesto de trabajo, venta de aceites para los vehículos, cuadre de caja, elaboración de consignaciones y depósito en la caja fuerte, entrega de puesto y cuadre de planilla de venta conforme a lo realizado en el turno.

Lubricador: realiza la preparación de equipos, herramientas y materiales para efectuar el servicio de lubricación y balanceo para reducir el rozamiento entre dos superficies.

4. RESULTADOS

4.1. ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA DURANTE 2016 – 2020

A partir de información entregada por el área administrativa sobre las contrataciones y desvinculaciones del área operativa durante los últimos cinco años en la Estación de Servicio La Nubia Esso Mobil se elabora la tabla 8, donde se evidencia que la totalidad de las desvinculaciones en la empresa se han realizado de manera voluntaria mediante las renunciaciones, de ahí la importancia de identificar las causas de la rotación de personal.

Tabla 7 Datos de vinculaciones y desvinculaciones 2016 - 2020 EDS La Nubia

Datos de vinculaciones y desvinculaciones 2016 - 2020 Estación de servicio La Nubia

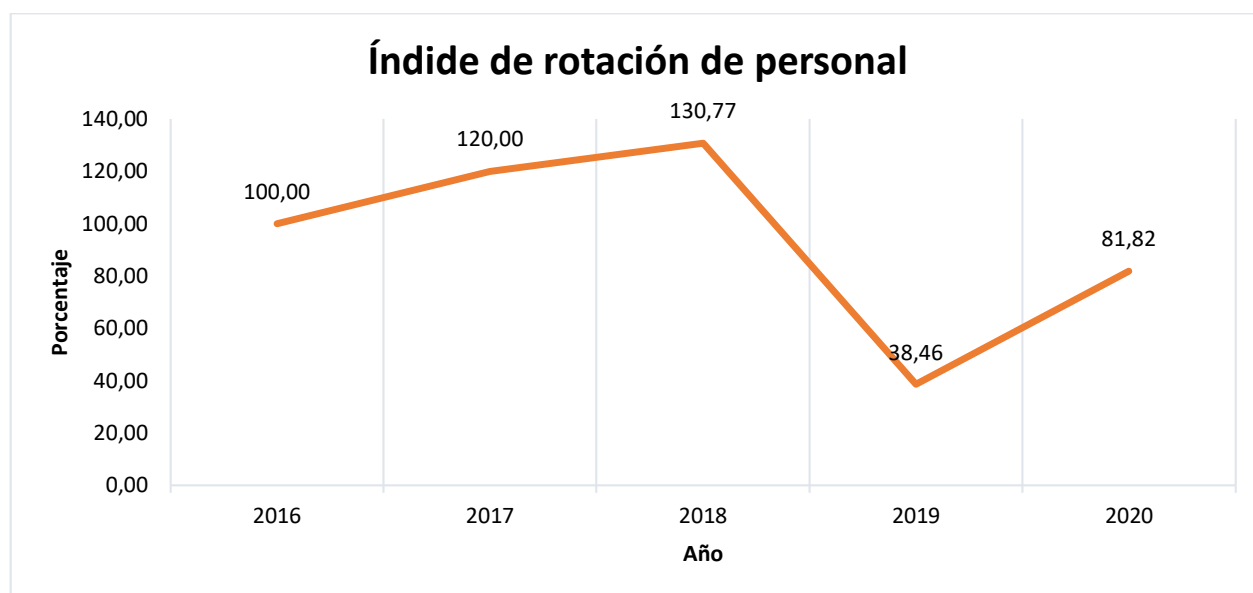
Índice de rotación de Personal (IRP)							
Año	Número de personas que se contrataron	Despidos	Renuncias	Total bajas	Trabajadores al iniciar el año	Trabajadores al final del año	IRP
2016	4	0	4	4	4	4	100.00
2017	7	0	5	5	4	6	120.00
2018	9	0	8	8	6	7	130.77
2019	2	0	3	3	7	6	38.46
2020	4	0	5	5	6	5	81.82

Fuente: Elaboración propia

A partir de la Tabla 7 se elabora la Figura 9 donde se muestra de manera gráfica los resultados del cálculo del índice de rotación de personal (IRP) durante los últimos 5 años.

Figura 9 Índice de rotación de personal Estación de servicio La Nubia

Índice de rotación de personal Estación de servicio La Nubia



Con base en la Figura 9, se observa que el índice IRP en la empresa no presenta un punto de equilibrio durante estos últimos 5 años. En la mayoría de los años el índice ha estado en niveles de crecimiento constantes respecto a la rotación, indicando que evidentemente hay un problema que debe evaluar en su área operativa, no solo con el fin de mejorar su productividad, sino también por alcanzar un clima laboral favorable y constante.

Al año 2016, la rotación de personal estuvo en el 100%, indicando que fue un año donde su personal cambio totalmente. Las cuatro personas renunciaron a su cargo y fueron reemplazadas. Los años 2017 y 2018 presentaron un aumento de la rotación de personal mayor registrado en la empresa para el área operativa, con 120% y 130.77% respectivamente, mostrando nuevamente un alto flujo de personal. En 2017 se

contrataron 7 personas, pero renunciaron 5. En el año 2018 se contrataron 9 personas, pero renunciaron 8. Contrario a los años anteriores, en 2019 se evidenció una gran disminución del IRP, puesto que se pasó de un 130.77% a un 38.46%. No obstante, se presentaron 3 renunciaciones en un personal que había iniciado con 7 personas. Por otro lado, se contrataron 2 personas para finalizar el periodo con un total de 6 personas, que si bien es un número de referencia que la empresa ha estado manejando en su nivel de contrataciones, dentro de esta referencia el personal siempre ha cambiado. Respecto al 2020, nuevamente se observa un aumento excesivo respecto al año anterior con un 81.82%, donde 5 personas renunciaron y solo 4 personas fueron contratadas, teniendo así un cambio casi total del personal.

Si bien la literatura no ha definido un nivel y/o valor óptimo de IRP, es claro que la empresa debe llevar a cabo cambios en su gestión para mejorar este indicador. A continuación, se presentan dos análisis que pueden ayudar en esa dirección. El primer análisis permitirá dar cuenta de cuáles fueron los principales motivos de salida por parte de las personas que renunciaron en los últimos 5 años. El segundo análisis proporcionará información del personal actual en cuanto a sus intenciones de abandonar la empresa y sus posibles causas.

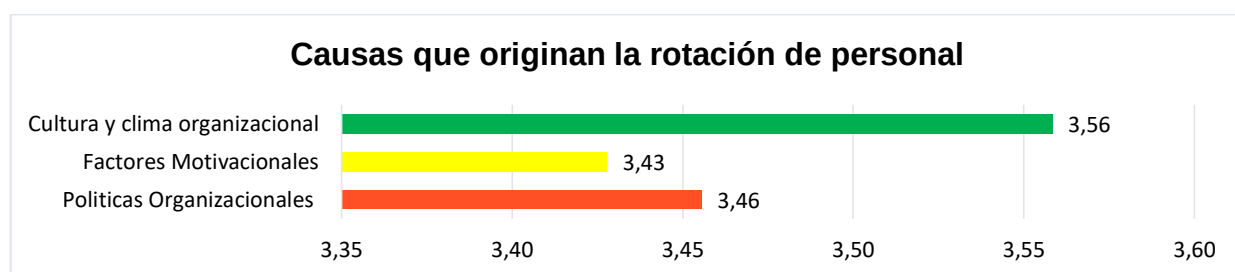
4.2. FACTORES QUE CAUSARON LA ROTACIÓN DE PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA NUBIA ESSO MOBIL ENTRE EL 2016 Y 2020

Con el fin de identificar las causas de rotación de personal en la Estación de servicio la Nubia se abordó la clasificación establecida por Cubillos *et al.* (2017), mencionada en el marco teórico de esta asesoría, donde refieren las causas que originan la rotación de personal. Dicha clasificación presenta tres categorías con sus respectivas subcategorías: causas asociadas a las políticas organizacionales, causas asociadas a factores motivacional, y causas asociadas a la cultura y al clima laboral. Los resultados

evidenciados en cada categoría se presentan a continuación, teniendo en cuenta las respuestas de la guía de entrevista estructurada del personal retirado (Anexo B), donde 15 personas enviaron sus respuestas por medio del formulario realizado en el servidor *Google*.

La información una vez tabulada permite dar cuenta que las tres categorías analizadas mediante escala Likert de 5 puntos no llegan a un promedio de 4 puntos (ver figura 10), dejando entrever que en la empresa se presenta una alta rotación de personal debido a que existen fallos en cada una de las categorías indagadas, principalmente en las causas relacionadas a factores motivacionales con un promedio de 3.43, seguida de las causas relacionadas con las políticas organizacionales con un 3.46 y por ultimo las causas relacionadas con la cultura y el clima organizacional con un 3.56.

Figura 10 Causas que originan la rotación de personal de la estación de servicio la Nubia
Causas que originan la rotación de personal Estación de servicio la Nubia



Tomando en consideración los resultados obtenidos, se presentan los resultados de manera individual por categoría, teniendo en cuenta primero la categoría que menor calificación obtuvo y por último la de mayor calificación.

Al final de cada una de las categorías se presentará una tabla resumen que permite identificar con mayor claridad la calificación obtenida en cada factor analizado en las subcategorías, siguiendo para ello un rango de valoración que se presenta a continuación:

Tabla 8. *Nivel de Calificación*

Calificación	
1.0 - 3.5	Bajo
3.51 - 4.0	Medio
4.01 - 5.0	Alto

Fuente: elaboración propia

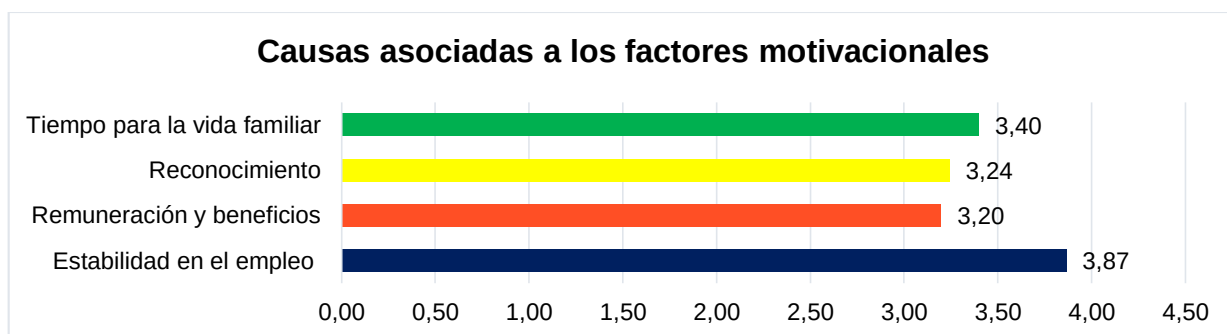
4.2.1. Causas asociadas a factores motivacionales

Estas causas se encuentran enfocadas a mantener a los empleados motivados y satisfechos con la vida laboral respecto a su vida personal y familiar, de ahí que sus subcategorías sean: la estabilidad en el empleo, la remuneración y beneficios, y el reconocimiento de tiempo para la vida familiar. Aunque en esta categoría se encuentra la subcategoría de plan carrera, no fue abordada en la investigación ya que la empresa no ofrece dicho estímulo al personal.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se presenta la Figura 11 donde se da a conocer el promedio alcanzado por cada una de las subcategorías. Como se observa en esa figura, los promedios obtenidos oscilan entre 3.1 y 3.90, siendo la remuneración y beneficios la subcategoría de menor calificación con 3.20, seguida de reconocimiento con 3.24, y el tiempo para la vida familiar con 3.40. Estos tres subfactores se ubican en un nivel bajo. Por último, la estabilidad en el empleo con un promedio de 3.87 recibe una valoración media.

Figura 11 Causas asociadas a los factores motivacionales

Causas asociadas a los factores motivacionales



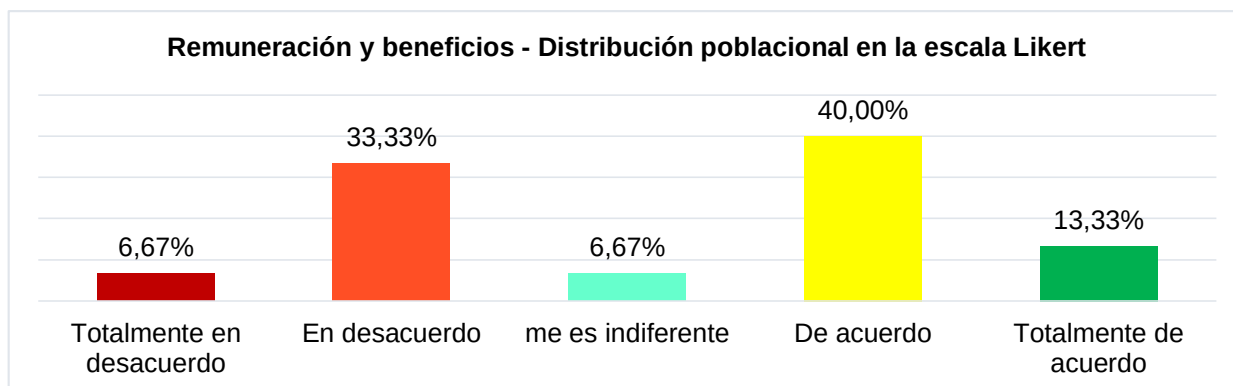
A continuación, se analiza los resultados de cada uno de los subfactores:

4.2.1.1. Remuneración y beneficios

En esta subcategoría se elaboró solo una pregunta respecto al nivel de satisfacción con los beneficios e incentivos que la empresa concede a los empleados. El promedio obtenido con las respuestas de los 15 participantes fue de 3.20, el cual permite dar cuenta la existencia de opiniones polarizadas, especialmente porque un 40% de los entrevistados se ubican en las opciones: totalmente en desacuerdo y en desacuerdo respecto al manejo de la empresa sobre remuneración y beneficios (ver figura 12).

Figura 12 Remuneración y beneficios – Distribución de la población entrevistada

Remuneración y beneficios – Distribución de la población entrevistada



Algunos entrevistados expresaron su inconformidad, realizando la precisión en que no existían los incentivos. Sin embargo, un 33.33% de los encuestados manifiestan que estos son inexistentes y finalmente hay un 6.67% que lo considera indiferente. Teniendo en cuenta el resultado obtenido, se puede interpretar que los participantes consideran que deben realizarse incentivos y beneficios en la empresa.

4.2.1.2. Reconocimiento

Para abordar el manejo de las actividades de reconocimiento realizadas en la empresa se realizaron tres preguntas (ver anexo B). Una vez tabulada la información, los resultados obtenidos dan cuenta que hay pocas acciones que se realicen para reconocer a los empleados, dado que el promedio obtenido se ubica en 3.07. Además, el reconocimiento de un buen trabajo obtuvo un promedio de 3.27 y reconocimiento de labores a los empleados también se ubicó en un promedio bajo con una calificación de 3.40, de la que se infiere la presencia de insatisfacción generalizada en los empleados y la necesidad de implementarlos. De manera gráfica de los resultados se presentan en la Figura 13.

Figura 13

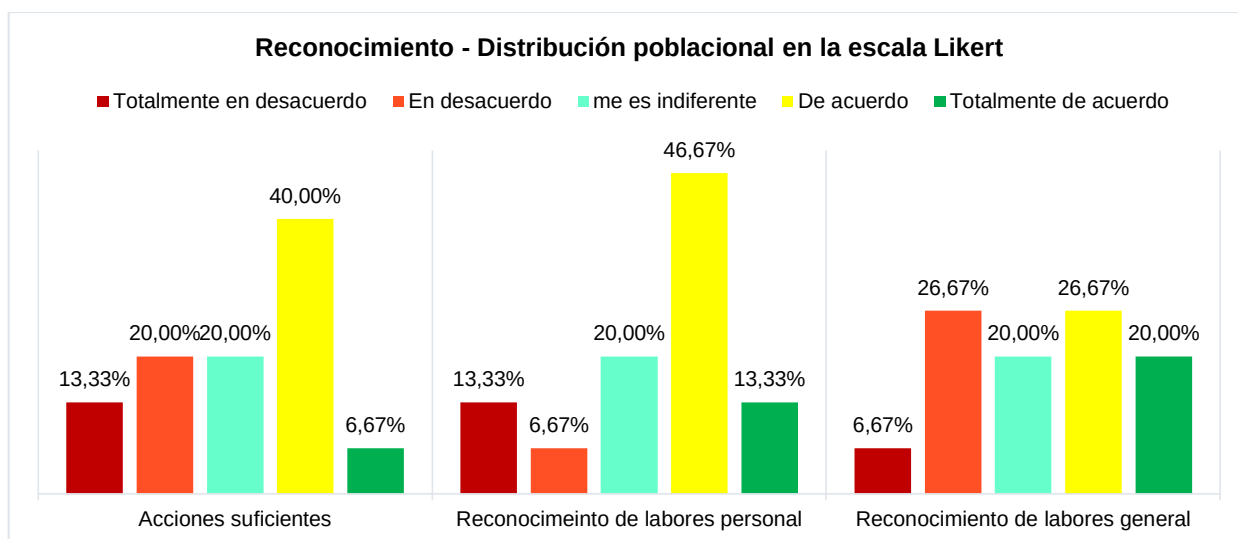
Reconocimiento - Promedio preguntas



Para presentar la percepción de la población entrevistada respecto a las subcategorías anteriores se elaboró la Figura 14 donde la ubicación de las preguntas realizadas está basada en el promedio obtenido por las respuestas de los 15 participantes.

Figura 14 Reconocimiento - Distribución de la población entrevistada

Reconocimiento - Distribución de la población entrevistada



Respecto a las Acciones realizadas de reconocimiento del empleado, se consultó a los participantes si consideraba que eran suficientes estas acciones que la empresa realizaba. Los encuestados se ubicaron principalmente en de acuerdo y totalmente de acuerdo con un 46.67%, pero también posiciones contrarias ubicándose en desacuerdo y totalmente en desacuerdo para alcanzar un 33.33%, de esto se deduce la necesidad de elaborar estrategias que aporte en el reconocimiento de los empleados.

Sobre el reconocimiento realizado a las labores del personal se consultó si la empresa reconoció adecuadamente la labor que realizó cada persona, es decir si como empleado se siente reconocido dentro de la empresa como ente humano en cumplimiento de sus labores, a lo cual el 60% de los encuestados manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo encuestada, mientras que un 20% están en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Este resultado sugiere que si bien los empleados se sienten reconocidos en la empresa también existe la necesidad de implementar más acciones encaminadas a reconocer a los empleados como aquellas personas que contribuyen a la construcción de la organización como empresa.

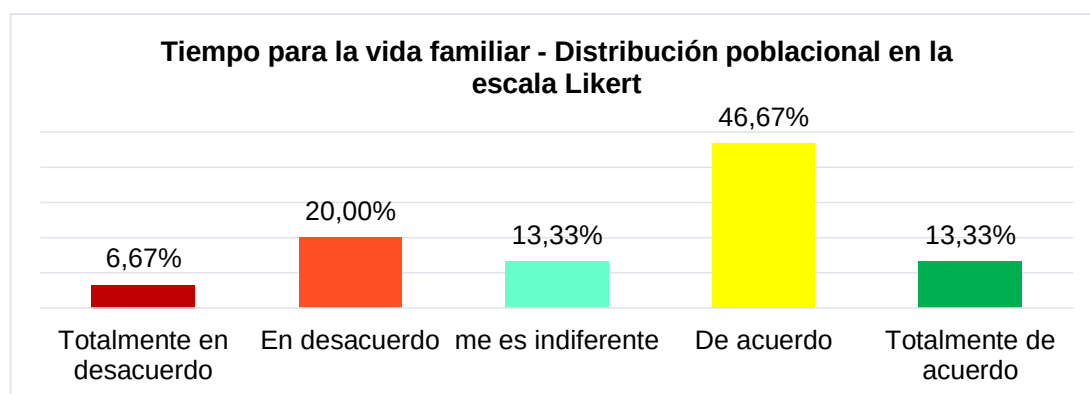
Finalmente, sobre el reconocimiento de labores en términos aplicados de manera general, se consultó si la empresa reconocía la labor de los empleados con algún tipo de estímulo por un buen trabajo. Los resultados obtenidos indicaron que un 46.67% de los encuestados consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, pero un 33.33% manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Este resultado indica la existencia de insatisfacción acerca de cómo son vistos y tratados los empleados por parte de la empresa, si bien hay quienes identifican que son valorados con estímulos, también hay quienes no ven aplicadas dichas estrategias en la empresa, de lo que se puede inferir una gestión negativa sobre estímulos a los empleados.

4.2.1.3. Tiempo para la vida familiar

En esta subcategoría se realizó solo una pregunta con el fin de conocer si el trabajo influyó de manera positiva en la vida familiar. El promedio obtenido en esta pregunta es de 3.40. En cuanto a la distribución de las respuestas (ver figura 15), el 60% manifestó estar “de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, mientras que un 26.67% se encuentra en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Por último, un 13.33% le es indiferente, a partir de esto es posible afirmar que, si bien hay empleados satisfechos con su equilibrio trabajo/familia, también hay un porcentaje importante de empleados que le resultó difícil mantener un equilibrio familia/trabajo.

Figura 15 Tiempo para la vida familiar - Distribución de la población entrevistada

Tiempo para la vida familiar - Distribución de la población entrevistada

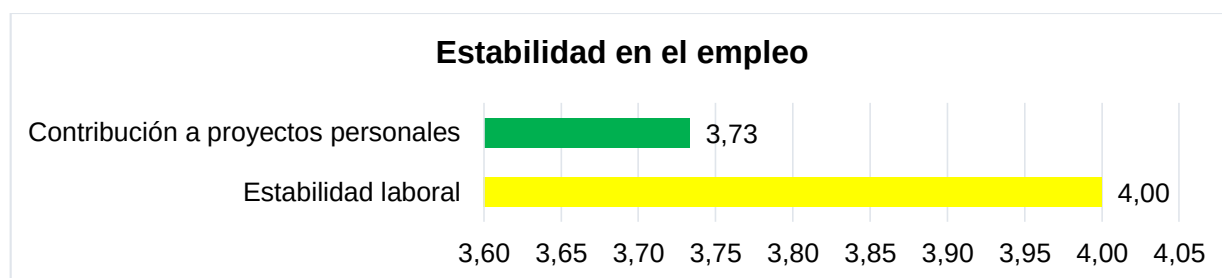


4.2.1.4. Estabilidad en el empleo

Para medir la estabilidad en el empleo se abordaron dos preguntas: la contribución del trabajo a los proyectos personales y la estabilidad laboral. Las respuestas obtenidas indicaron que un balance de nivel medio, puesto que la contribución a los proyectos personales alcanzó un promedio de 3.73 y la estabilidad laboral un promedio de 4.0 (ver figura 16). A partir de esto se puede inferir que la empresa fue positiva para lograr objetivos de mediano y largo plazo para las personas que estuvieron en la empresa por la estabilidad y contribución que percibían de su empleo.

Figura 16

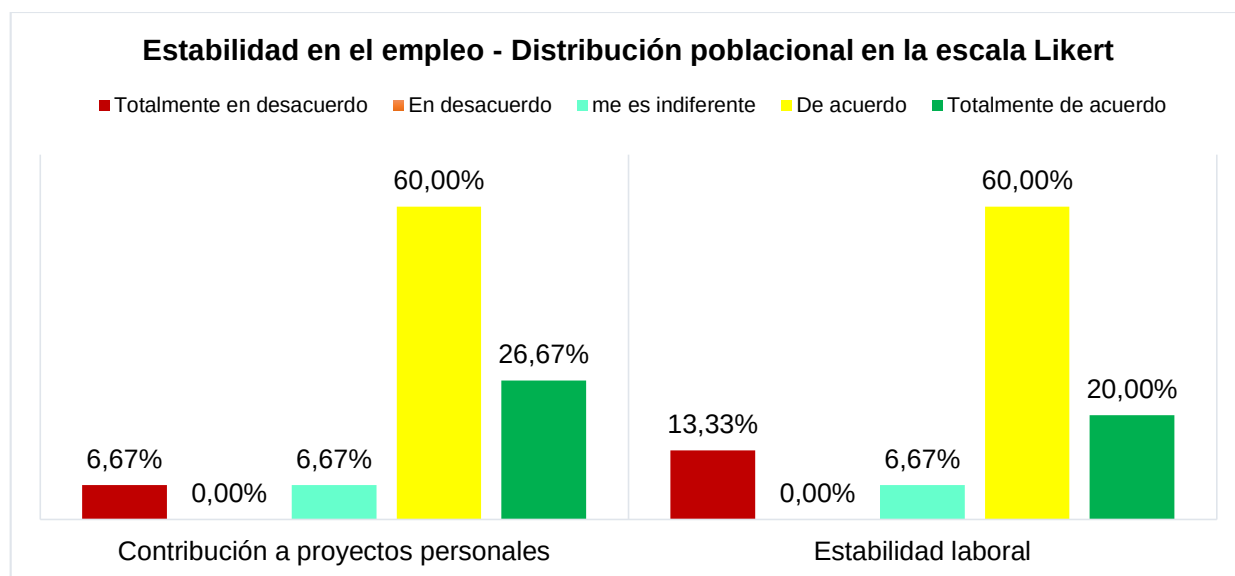
Estabilidad en el empleo - Promedio preguntas



De acuerdo con las respuestas recibidas en cada subcategoría (ver figura 17), más del 80% de los encuestados consideró estar de acuerdo en que la empresa contribuyó con sus proyectos personales. Similar a las respuestas recibidas respecto a la estabilidad laboral., donde el 80% manifestó estar de acuerdo. Incluso una persona precisó que la empresa le ayudó a progresar.

Figura 17 Estabilidad en el empleo - Distribución de la población entrevistada

Estabilidad en el empleo - Distribución de la población entrevistada



Finalmente, en la Tabla 3 se presenta el resumen de acuerdo con el nivel de calificación promedio obtenido por cada una de las causas asociadas en los factores motivacionales.

Tabla 9 Resumen causas que originan rotación de personal - Factores motivacionales

Resumen causas que originan rotación de personal - Factores motivacionales

Subcategoría	Causa	Promedio	Posible impacto del factor en la rotación
Reconocimiento	Acciones suficientes	3.1	Alto
Remuneración y beneficios	Beneficios e incentivos entregados	3.2	Alto
Reconocimiento	Reconocimiento de labores	3.3	Alto
Reconocimiento	Reconocimiento de labores personal	3.4	Alto
Tiempo para la vida familiar	Influencia en vida familiar	3.4	Alto
Estabilidad en el empleo	Contribución a proyectos personales	3.7	Bajo
Estabilidad en el empleo	Estabilidad laboral	4.0	Bajo

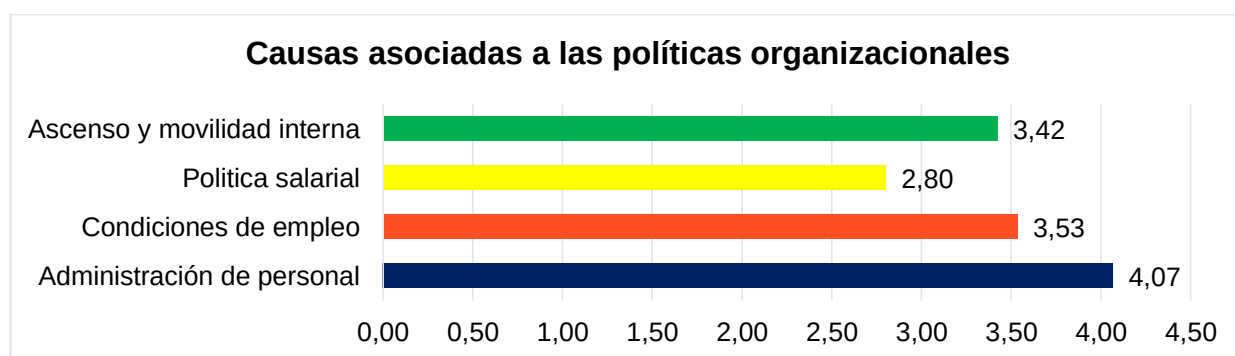
Fuente. Elaboración propia.

4.2.2. Causas asociadas a las políticas organizacionales

Estas causas están asociadas no solo a lograr un equipo de trabajo fuertemente integrado, sino también en gestionar el capital humano respecto a las condiciones de trabajo, la política salarial y demás requisitos necesarios para contribuir a la consecución de los objetivos empresariales. Los promedios obtenidos en de cada una de estas subcategorías se presentan en la Figura 18,

Figura 18 Causas asociadas a las políticas organizacionales

Causas asociadas a las políticas organizacionales



De acuerdo con el resultado obtenido, se aprecia que la política salarial es la que menor promedio obtiene con un 2.80. También la posibilidad de ascensos y movilidad interna con un promedio de 3.42 y las condiciones de empleo con un promedio un 3.53, indicando condiciones con calificación baja. Por último, la administración de personal ha sido calificada con un promedio de 4.07, es decir se reconoce que existe un proceso de reclutamiento y organización del personal, pero los entrevistados reconocen que existen algunas falencias.

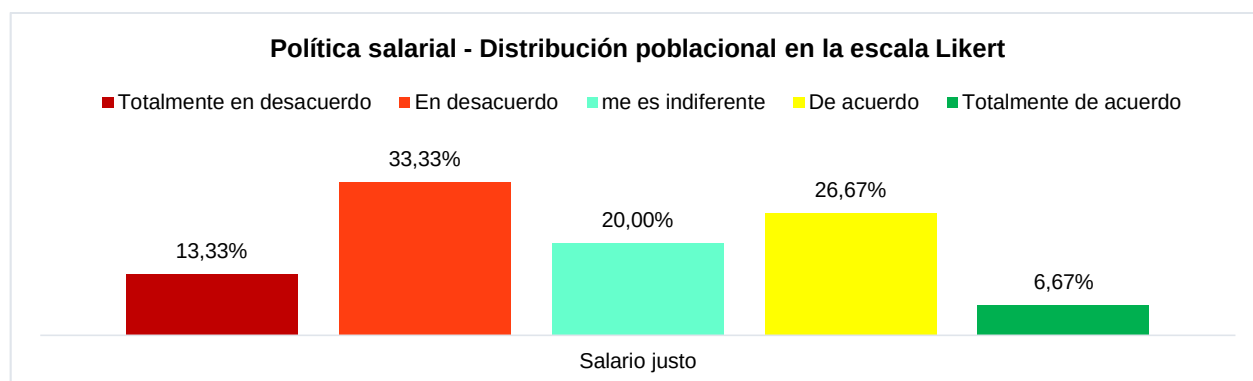
A continuación, se presentan los resultados obtenidos en cada uno de los subfactores:

4.2.2.1. Política salarial

En cuanto a salario justo se consultó si las personas encuestadas consideraron que el salario recibido era justo respecto al trabajo realizado. Los resultados presentados en la Figura 19, demuestran un alto grado de insatisfacción y desmotivación que produce el salario otorgado a los empleados, ya que el 46.67% se ubicó en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Solo un 33% de lo encuestados manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo %. Los resultados sugieren que la mayoría de los encuestados estaban inconformes, mencionando que el trabajo es de alta responsabilidad y por eso su salario no corresponde.

Figura 19 Política salarial – Distribución de la población entrevistada

Política salarial – Distribución de la población entrevistada

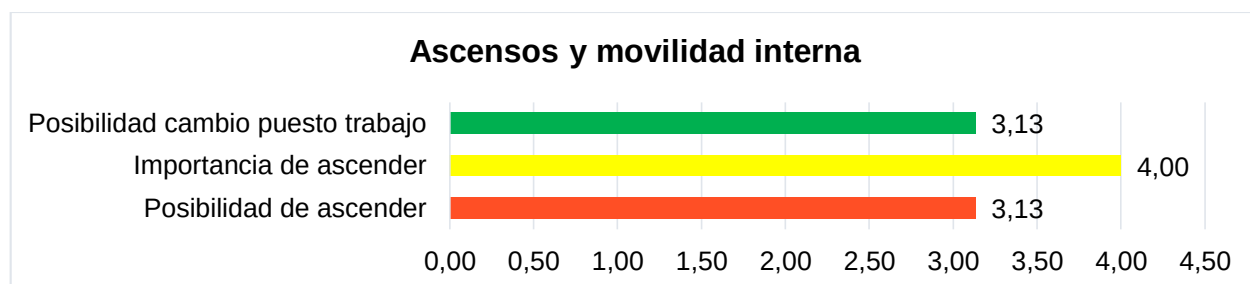


4.2.2.2. Ascensos y movilidad interna

Esta subcategoría se enfoca en analizar si en la empresa se daba la oportunidad de moverse entre cargos o cambiar de puesto de trabajo, esto con el fin de fortalecer el equipo de trabajo o crear condiciones de seguridad en la continuidad del trabajo. En primer lugar, se preguntó si consideraban importante la posibilidad de ascender. La calificación promedio obtenida fue de 3.13. Al mismo tiempo se consultó si existía la posibilidad de un cambio en el puesto de trabajo a la cual también se obtuvo un promedio de 3.13. Finalmente, se preguntó por la importancia dada a la posibilidad de ascender, la cual obtuvo un promedio de 4.0. Estos resultados se pueden apreciar en la Figura 20.

Figura 20

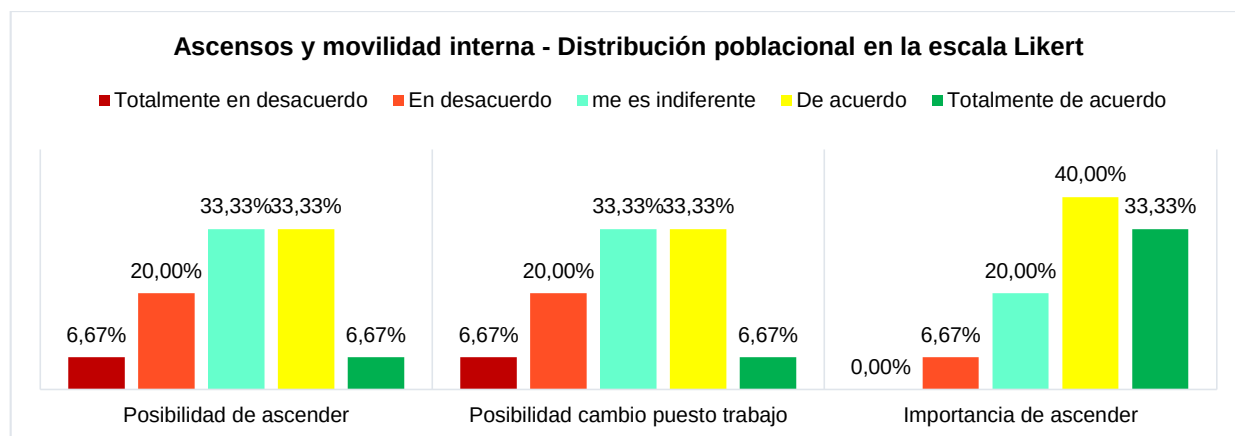
Ascensos y movilidad interna - Promedio preguntas



La percepción de los participantes en cada una de los factores se presenta en la Figura 21, de donde se evidencia igual distribución tanto para la posibilidad de ascender como para la posibilidad de un cambio de puesto de trabajo. Las personas encuestadas consideran estar de acuerdo y totalmente de acuerdo en un 40%. Solo un 26.67% se ubica en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. En esta distribución surge una novedad y es que hay un alto porcentaje de participantes que se ubicaron en forma neutral al seleccionar “me es indiferente” con un 33.33%, que teniendo en cuenta algunas precisiones dejadas en la entrevista se puede decir que es debido a que no miraban en la empresa dichas posibilidad como factibles de llevar a cabo.

Figura 21

Ascensos y movilidad interna - Distribución de la población entrevistada

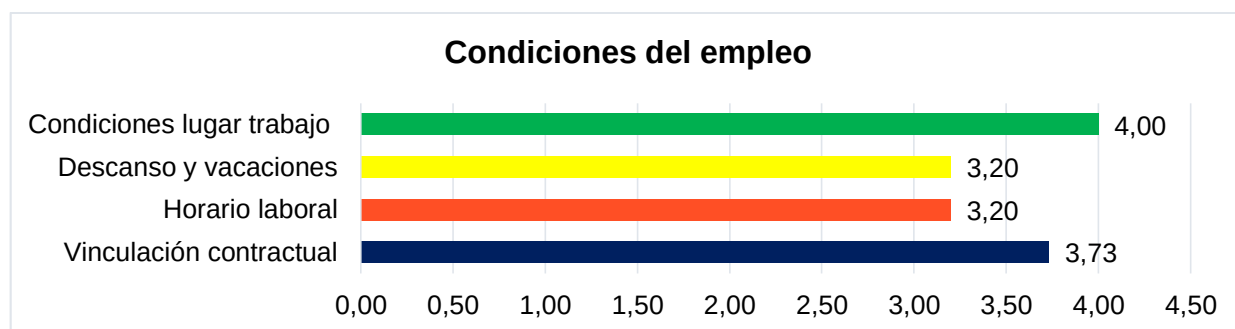


4.2.2.3. Condiciones del empleo

Esta subcategoría se enfoca en ofrecer condiciones tanto motivacionales como materiales en cuanto a infraestructura para llevar a cabo el trabajo de la mejor manera posible. En ese sentido se consultó al personal retirado por su percepción sobre los días de descanso y vacaciones reconocidos, obteniendo un promedio bajo de 3.20, al igual que su percepción sobre el horario laboral. Sobre el tipo de vinculación contractual, las respuestas promedio de los encuestados indicaron un resultado medio de 3.73. Finalmente, frente a las condiciones del lugar de trabajo el resultado promedio obtenido fue medio de 4.0 Los resultados se presentan en la Figura 22.

Figura 22 Condiciones del empleo - Promedio preguntas

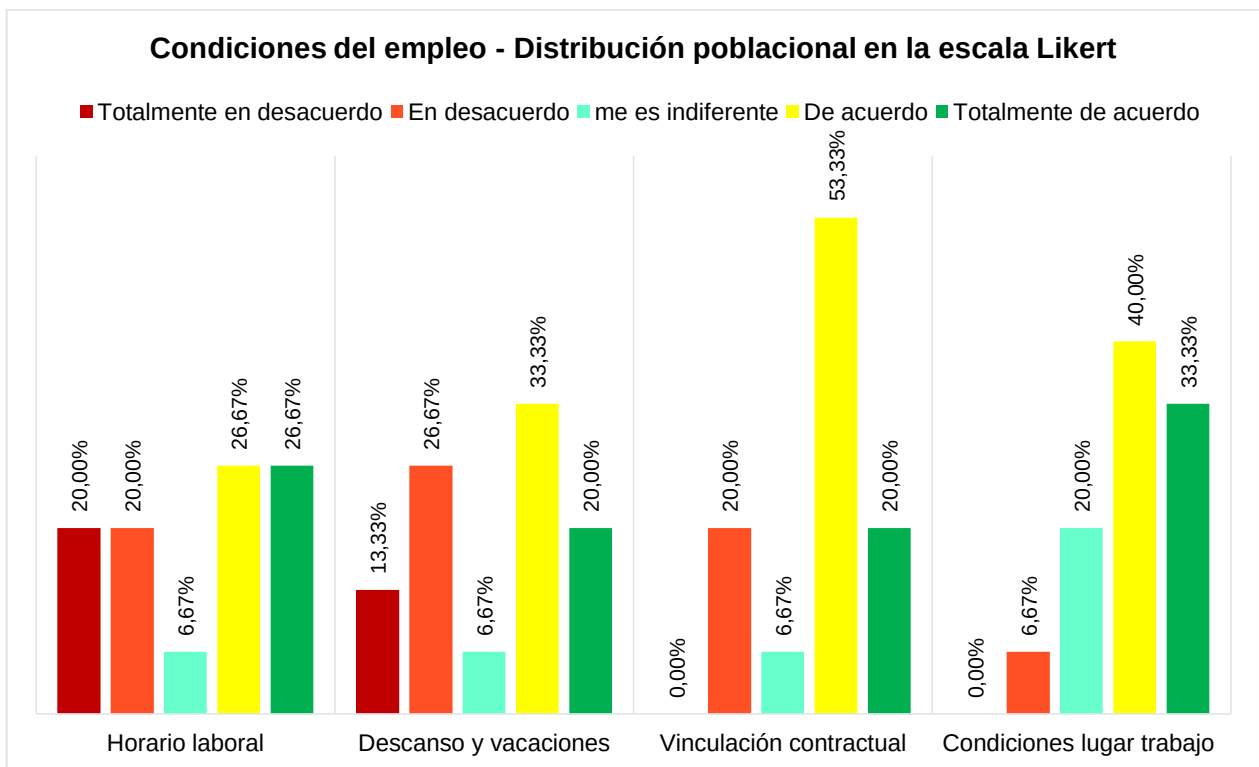
Condiciones del empleo - Promedio preguntas



A continuación, y teniendo en cuenta la Figura 23, se presentan los resultados de la distribución de las respuestas recibidas.

Figura 23 Condiciones del empleo - Distribución de la población en la escala Likert

Condiciones del empleo - Distribución de la población en la escala Likert



En relación con el horario laboral, se consultó a los encuestados si estuvieron satisfechos con la vinculación contractual que tenían con la empresa. Las respuestas recibidas indican que el 40 % de los encuestados manifestaron estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, mientras que el 53% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Estos resultados muestran que, si bien hay un nivel de insatisfacción con el horario laboral, la mayoría estuvo satisfecha con el horario de trabajo. Quienes manifestaron estar en desacuerdo, manifestaron que los horarios eran extensos, sobre todo cuando hay novedades con el personal, específicamente mencionaron que esto sucede cuando hay incapacidades.

Respecto a los días de descanso y vacaciones, el 40% de los encuestados estuvo en desacuerdo con haber estado satisfechos con los días de descanso y vacaciones que otorgaba la empresa. Por otro lado, el 53.33% si manifestó haber estado de acuerdo. Quienes manifestaron inconformidad en su respuesta, manifestaron que solo son 2 días de descanso al mes y que cuando un compañero se incapacita este periodo puede variar.

En relación con la vinculación contractual se consultó al personal retirado si estuvo de acuerdo con la vinculación contractual que tenía con la empresa. Según el resultado obtenido, el 73.33% consideraron estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, esto puede estar ligado a que el tipo de contrato manejado por la empresa es un contrato a término fijo inferior a un año. Sin embargo, solo un 20% manifestó estar en desacuerdo, particularmente porque se sentían presionados por un despido sin justa causa.

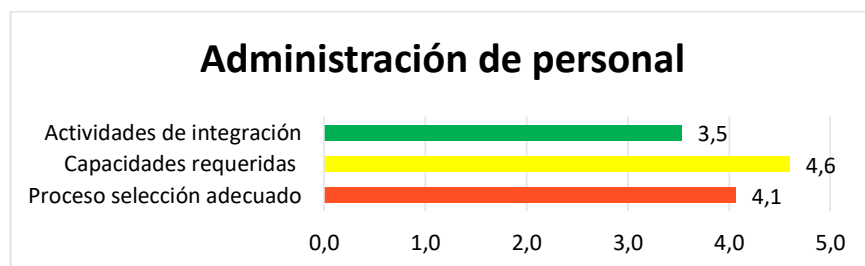
En cuanto a las condiciones del lugar trabajo, el 73.33% de los encuestados consideró que las condiciones de trabajo eran buenas al manifestar estar de acuerdo y totalmente de acuerdo. Solo un 20% consideró una opinión indiferente y un 6.67% en desacuerdo. En este sentido, hay una percepción mayoritariamente positiva sobre las condiciones del lugar de trabajo.

4.2.2.4. Administración de personal

Esta subcategoría abarca las acciones orientadas a motivar, mantener satisfecho al personal y crear un equipo de trabajo integrado. Los factores abordados fueron: actividades de integración, el cual obtuvo un promedio bajo de 3.5; el proceso de selección adecuado con un promedio de 4.1, y lo la revisión de las capacidades requeridas para el cargo con un promedio de 4.6. Estos resultados se pueden ver en la siguiente figura:

Figura 24 Administración de personal - Promedio de preguntas

Administración de personal - Promedio de preguntas

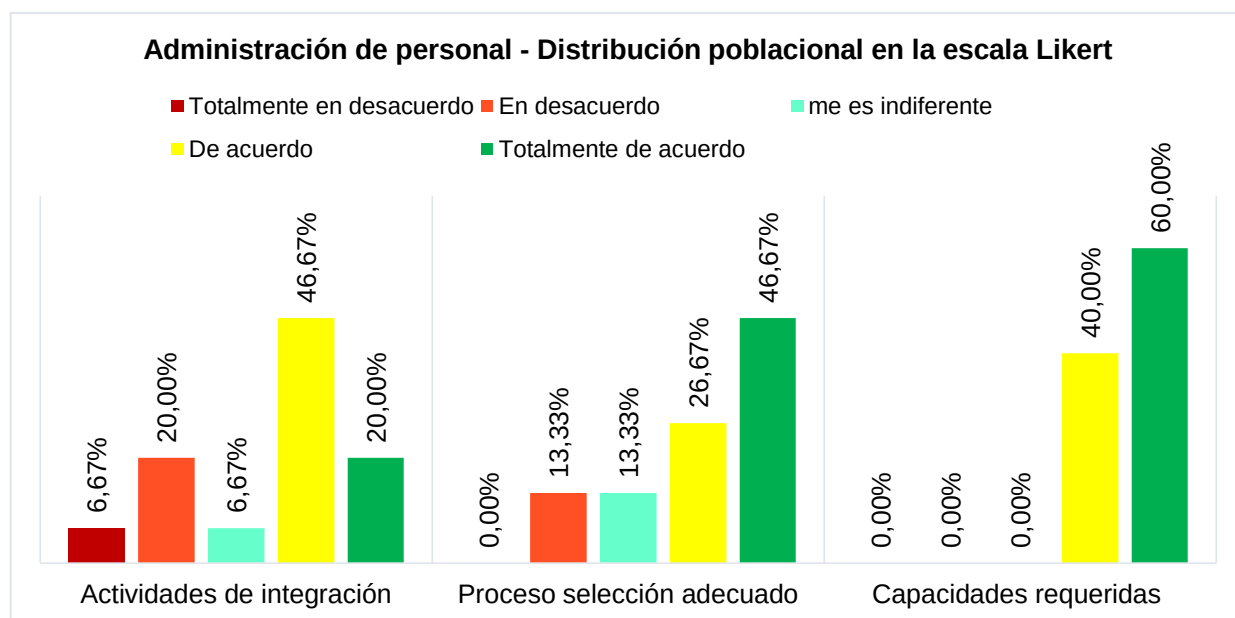


A continuación, se presenta y describe en mayor detalle las respuestas recibidas en este factor:

De acuerdo con la figura 25, se observa que el 66.67% de los encuestados estuvieron de acuerdo con las actividades de integración que la empresa implementaba para mantener unidos a todos los empleados. Solo un 26.67% manifestó estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, manifestando que eran muy pocas las actividades que se realizaban y que principalmente estaban reflejadas en la celebración de fin de año.

Figura 25

Administración de personal - Distribución de la población entrevistada



Respecto al proceso de selección y las capacidades requeridas, se consultó al personal retirado si el proceso de selección que realizó para ingresar a la empresa fue adecuado. Al respecto, el 73.33% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo ya que contaba con las habilidades a partir de la experiencia, mientras que un 13.33% manifestó estar en desacuerdo, expresando una inconformidad respecto a la realización de los exámenes médicos de ingreso puesto que no se realizaron.

A continuación, se presenta la Tabla 10 correspondiente al resumen de las causas de rotación que originan la rotación de personal en la categoría de políticas organizacionales, dicha tabla se presenta de acuerdo al nivel de impacto generado.

Tabla 10

Resumen causas que originan rotación de personal - Políticas organizacionales

Subcategoría	Causa	Promedio	Posible impacto de factor en la rotación
Política salarial	Salario Justo	2.8	Alto
Ascenso y movilidad interna	Posibilidad de ascender	3.1	Alto
Ascenso y movilidad interna	Posibilidad cambio puesto trabajo	3.1	Alto
Condiciones de empleo	Horario laboral	3.2	Alto
Condiciones de empleo	Descanso y vacaciones	3.2	Alto
Administración de personal	Actividades de integración	3.5	Medio
Condiciones de empleo	Vinculación contractual	3.7	Bajo
Ascenso y movilidad interna	Importancia de ascender	4.0	Bajo
Condiciones de empleo	Condiciones lugar trabajo	4.0	Bajo
Administración de personal	Proceso selección adecuado	4.1	Muy bajo
Administración de personal	Capacidades requeridas	4.6	Muy bajo

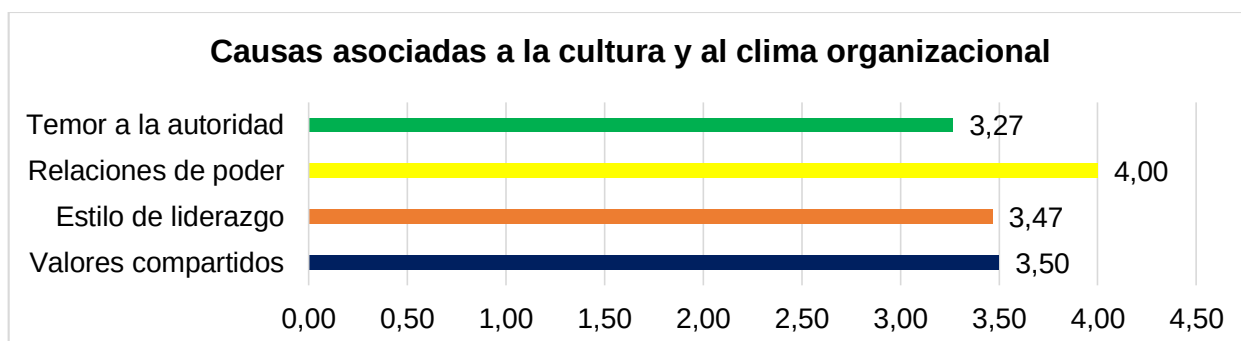
Fuente. Elaboración propia.

4.2.3. Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional

Estas causas están enfocadas a lograr que el equipo de trabajo se encuentre cohesionado y que los superiores se integren lo mejor posible con sus empleados, es decir, que existan unas relaciones estables y amigables. Para ello se abordaron cuatro factores: el temor a la autoridad, el cual obtuvo un promedio de 3.27; el estilo de liderazgo, el cual obtuvo un promedio de 3.47; los valores compartidos, el cual obtuvo un promedio de 3.50; y las relaciones de poder, el cual obtuvo un promedio de 4.0. Estos resultados se presentan en la Figura 26.

Figura 26

Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional



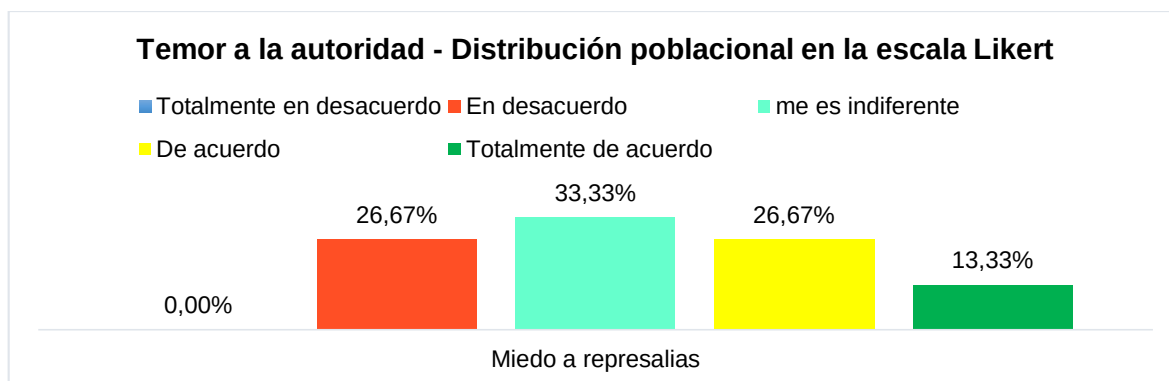
A continuación, se presenta en mayor detalle las respuestas recibidas en cada uno de los subfactores.

4.2.3.1. Temor a la autoridad

En esta subcategoría se realizó solo una pregunta donde se consultó si la persona encuestada sentía miedo respecto a represalias generalizadas en el trabajo por hablar acerca de los fallos o errores organizacionales. Al respecto, un 40% manifestó estar de acuerdo y totalmente de acuerdo, un 26.67% manifestó estar en desacuerdo y un 33.33% se mostró neutral o indiferente. De esto se puede inferir que existía un temor a la autoridad, lo cual pudo contribuir a un clima laboral no favorable.

Figura 27

Temor a la autoridad - Distribución de la población entrevistada en escala Likert

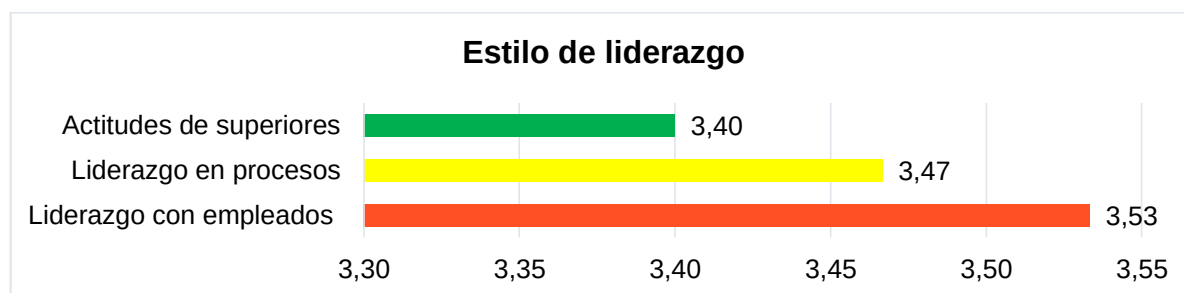


4.2.3.2. Estilo de liderazgo

En esta subcategoría se indagó por el grado de acuerdo de los encuestados sobre la dirección que recibieron para lograr los objetivos no solo individuales sino como grupo y/o equipo de trabajo. Para ello se consultó por las actitudes de los superiores, el liderazgo en los procesos para conseguir metas conjuntas, y el liderazgo con los empleados. Las calificaciones promedio obtenidas fueron 3.40, 3.47 y 3.53 respectivamente. Los resultados se aprecian en la siguiente figura:

Figura 28

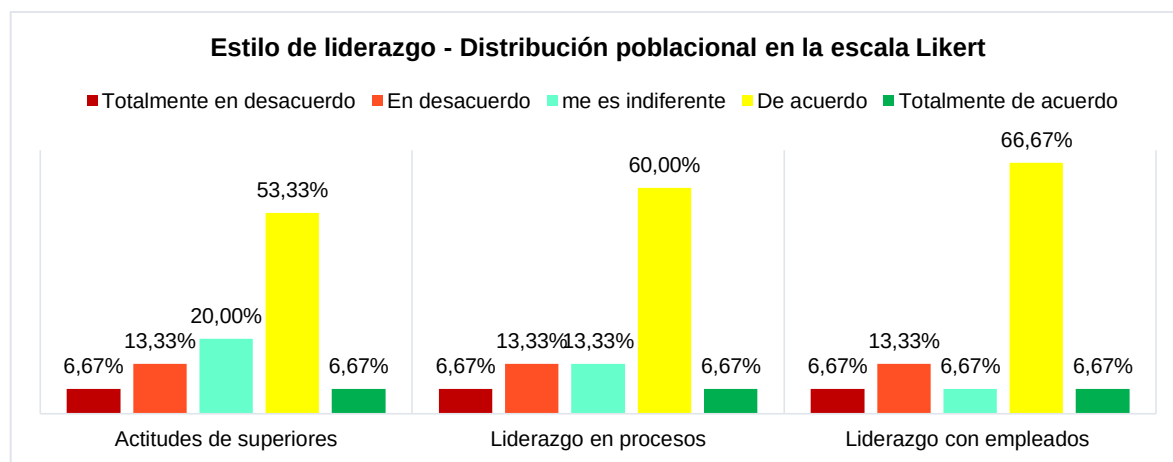
Estilo de liderazgo - Promedio de preguntas



A continuación, se presenta y describen la distribución de las respuestas recibidas (ver Figura 29).

Figura 29

Estilo de liderazgo - Distribución de la población entrevistada



En relación con las actitudes de superiores, el 60% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con las actitudes de los superiores, pero un 20% estuvo en desacuerdo y totalmente en desacuerdo.

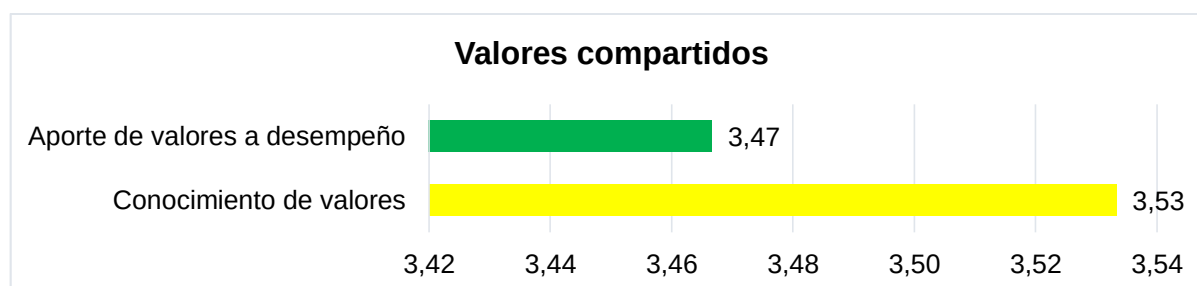
Respecto al liderazgo en procesos, se consultó si estaba satisfecho con, el 66.67% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con el liderazgo que tenía el jefe inmediato para orientar los procesos al logro de objetivos y metas. En relación con el liderazgo con empleados, el 73.33% estuvo de acuerdo y totalmente de acuerdo con el liderazgo que tuvo el jefe inmediato para dirigir los empleados de la empresa Teniendo en cuenta lo anterior, se infiere que el liderazgo era percibido de manera positiva. No obstante, puede mejorar ya que existen inconformidades reflejadas en los bajos porcentajes de empleados que manifestaron estar en desacuerdo.

4.2.3.3. Valores compartidos

Esta subcategoría se enfoca en conocer si el direccionamiento general de los empleados está alineado con los objetivos que la empresa persigue, esto incluyó el aporte de los valores corporativos al desempeño del empleado, el cual obtuvo un promedio de 3.47, y si los empleados conocían los valores corporativos, obteniendo una calificación promedio de 3.53. Los resultados se presentan en la Figura 30.

Figura 30 Valores compartidos - Promedio preguntas

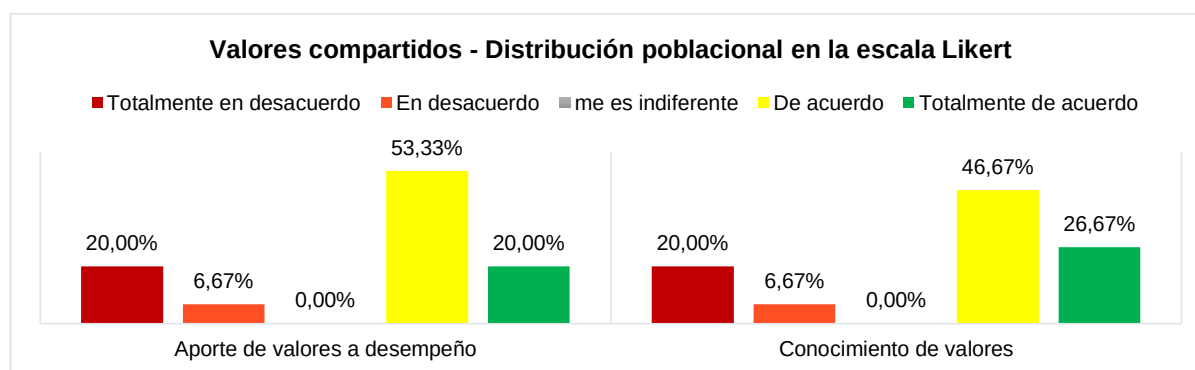
Valores compartidos - Promedio preguntas



Como se observa en la Figura 31., el 73.33% de los encuestados manifestaron estar de acuerdo en que si conocían los valores de la empresa y que esos valores aportaron al desempeño de la labor de cada empleado.

Figura 31

Valores compartidos - Distribución de la población

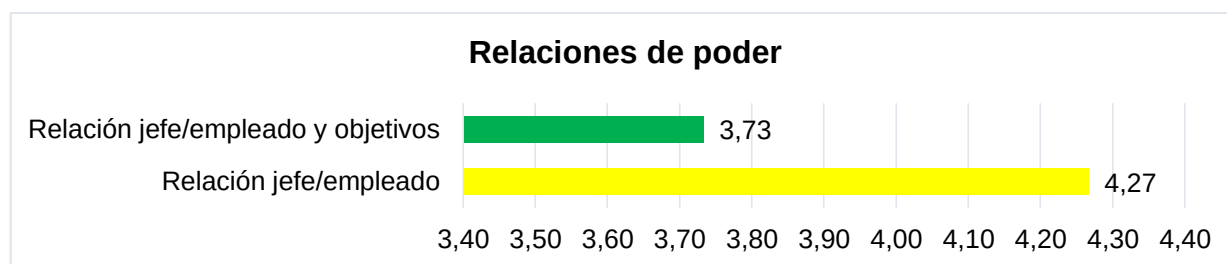


4.2.3.4. Relaciones de poder

Esta subcategoría se enfoca en las relaciones jefe/empleado y su contribución a la consolidación de la confianza y el respeto. Para ello se consultó al personal retirado sobre las relaciones jefe/empleado en dirección al logro de objetivos y la relación jefe/empleado enfocado en trabajo en equipo. Como se aprecia en la figura 32, los resultados promedios obtenidos fueron de 3.73 y de 4.27 respectivamente.

Figura 32 Relaciones de poder - Promedio preguntas

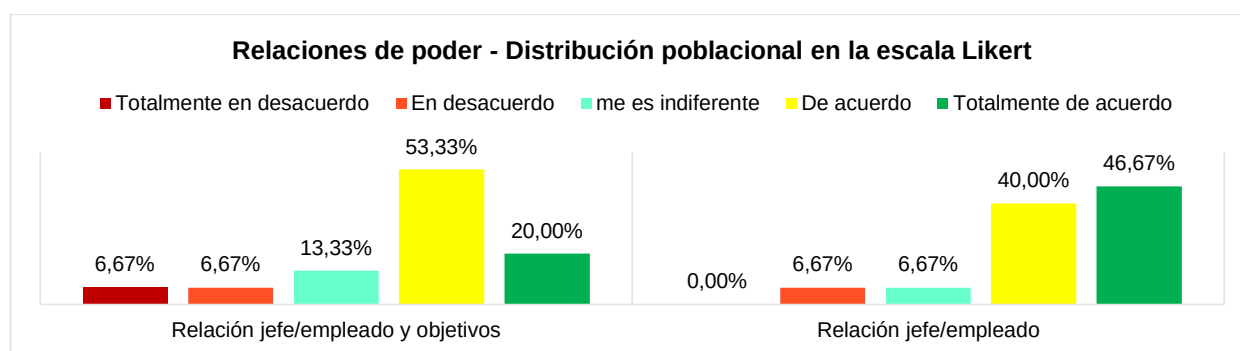
Relaciones de poder - Promedio preguntas



Respecto a la distribución de las respuestas recibidas (ver Figura 33), El 73.33% consideraron que las relaciones jefe-empleado contribuían para que los empleados lograran los objetivos de su cargo. Además, el 86,67% de los encuestados consideró que las relaciones jefe-empleado eran respetuosas. Solo un 6.67% estuvo en desacuerdo, indicando que las relaciones entre el grupo de trabajo se establecían sobre el respeto al otro.

Figura 33 Relaciones de poder - Distribución de la población

Relaciones de poder - Distribución de la población



A continuación, se presenta la Tabla 11 correspondiente al resumen de las causas que originan la rotación de personal de acuerdo al nivel de impacto generado.

Tabla 11

Resumen causas que originan rotación de personal - Cultura y clima organizacional

Subcategoría	Causa	Promedio	Posible Impacto del factor en la rotación
Temor a la autoridad	Miedo a represalias	3.3	Alto
Estilo de liderazgo	Actitudes de superiores	3.4	Alto
Valores compartidos	Aporte de valores a desempeño	3.5	Medio
Estilo de liderazgo	Liderazgo en procesos	3.5	Medio
Valores compartidos	Conocimiento de valores	3.5	Medio
Estilo de liderazgo	Liderazgo con empleados	3.5	Medio
Relaciones de poder	Relación jefe/empleado y objetivos	3.7	Bajo
Relaciones de poder	Relación jefe/empleado	4.3	Muy bajo

Finalmente se presenta la Tabla 13 que constituye el resumen general de toda la información presentada anteriormente sobre las causas que originan la rotación de acuerdo al personal retirado.

Tabla 12

Resumen causas que originan la rotación de personal acorde a personal retirado

Resumen causas que originan la rotación de personal				
Categoría	Subcategoría	Causa	Promedio	Posible Impacto del factor en la rotación
Cultura y clima organizacional	Temor a la autoridad	Miedo a represalias	3.3	Alto
Cultura y clima organizacional	Estilo de liderazgo	Actitudes de superiores	3.4	Alto
Cultura y clima organizacional	Valores compartidos	Aporte de valores a desempeño	3.5	Medio
Cultura y clima organizacional	Estilo de liderazgo	Liderazgo en procesos	3.5	Medio
Cultura y clima organizacional	Valores compartidos	Conocimiento de valores	3.5	Medio
Cultura y clima organizacional	Estilo de liderazgo	Liderazgo con empleados	3.5	Medio
Cultura y clima organizacional	Relaciones de poder	Relación jefe/empleado y objetivos	3.7	Bajo
Cultura y clima organizacional	Relaciones de poder	Relación jefe/empleado	4.3	Muy bajo
Factores Motivacionales	Reconocimiento	Acciones suficientes	3.1	Alto
Factores Motivacionales	Remuneración y beneficios	Beneficios e incentivos entregados	3.2	Alto
Factores Motivacionales	Reconocimiento	Reconocimiento de labores	3.3	Alto
Factores Motivacionales	Reconocimiento	Reconocimiento de labores personal	3.4	Alto

Tabla 12 (Continuación)

Categoría	Subcategoría	Causa	Promedio	Posible Impacto del factor en la rotación
Factores Motivacionales	Tiempo para la vida familiar	Influencia en vida familiar	3.4	Alto
Factores Motivacionales	Estabilidad en el empleo	Contribución a proyectos personales	3.7	Bajo
Factores Motivacionales	Estabilidad en el empleo	Estabilidad laboral	4.0	Bajo
Políticas Organizacionales	Política salarial	Salario Justo	2.8	Alto
Políticas Organizacionales	Ascenso y movilidad interna	Posibilidad de ascender	3.1	Alto
Políticas Organizacionales	Ascenso y movilidad interna	Posibilidad cambio puesto trabajo	3.1	Alto
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Horario laboral	3.2	Alto
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Descanso y vacaciones	3.2	Alto
Políticas Organizacionales	Administración de personal	Actividades de integración	3.5	Medio
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Vinculación contractual	3.7	Bajo
Políticas Organizacionales	Ascenso y movilidad interna	Importancia de ascender	4.0	Bajo
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Condiciones lugar trabajo	4.0	Bajo
Políticas Organizacionales	Administración de personal	Proceso selección adecuado	4.1	Muy bajo
Políticas Organizacionales	Administración de personal	Capacidades requeridas	4.6	Muy bajo

4.3. INTENCIÓN Y MOTIVOS DE ABANDONAR LA EMPRESA POR PARTE DEL PERSONAL DEL ÁREA OPERATIVA DE LA ESTACIÓN DE SERVICIO LA NUBIA ESSO MOBIL

Con el fin de identificar la intención y motivos de abandonar la empresa en la estación de servicio la Nubia, se abordó nuevamente la clasificación establecida por Cubillos Calderón et al (2017), quienes refieren las causas que originan la rotación de personal en el área comercial de una gran superficie. El análisis que se presenta a continuación corresponde a las respuestas de la guía de entrevista semiestructurada del personal actual (Anexo A), recibiendo respuesta de 6 personas por medio del formulario realizado en el servidor google.

4.3.1. Causas asociadas a las políticas organizacionales

Las políticas organizacionales corresponden a aquellas políticas que procuran el buen funcionamiento de la empresa en relación con los procesos con personal, las condiciones del empleo y las políticas salariales con el fin de lograr un ambiente de trabajo estable para el empleado, condiciones de seguridad en la ejecución de sus tareas y motivación y satisfacción para laborar en términos óptimos durante su tiempo de trabajo.

A continuación, se presenta los resultados obtenidos respecto a las cuatro subcategorías que abordan las políticas organizacionales con el fin de identificar la intención y motivo de abandonar la empresa.

4.3.1.1. Administración de personal

Esta subcategoría se enfoca en identificar los factores relacionados con la percepción sobre procesos de selección, verificación de capacidades y las actividades para mantener motivados a los empleados.

En relación con la percepción sobre el proceso de selección realizado para ingresar a la empresa, la mayoría de los entrevistados tuvieron una respuesta positiva. No obstante, dos empleados mencionaron que los exámenes de ingreso no se realizaron. Adicionalmente, dos empleados expresaron que no fue un buen proceso de selección en cuanto a la entrevista realizada y el no haber solicitado la documentación necesaria para su ingreso a la empresa.

También se consultó en los trabajadores actuales si consideraban que tienen las capacidades requeridas para desempeñar el cargo para el cual fueron contratados. Todos contestaron de forma positiva, mencionando que contaban con experiencia para el tipo de cargo que desempeñan.

Finalmente, en esta subcategoría se abordó la percepción sobre las acciones que implementó la empresa para mantener unidos a todos los empleados de la organización. Según las entrevistas realizadas, se presenta una divergencia, puesto que el 50% de los entrevistados refiere como principal forma de integración las reuniones de fin de año, y el otro 50% refiere que no se lleva a cabo ningún tipo acción al respecto.

4.3.1.2. Condiciones del empleo

Esta subcategoría está dirigida en la investigación a consultar la percepción de los empleados actuales sobre la contratación, horario laboral, descanso y las condiciones del lugar de trabajo.

En relación con el tipo de contrato laboral, la mayoría refieren estar bien y/o satisfechos ya que el tipo de contrato que maneja la empresa es a término fijo inferior a un año, aunque existe un entrevistado que mencionó no tener contrato aún, lo que permite inferir que es un punto a tener en cuenta para abordar respecto a la relación de los procesos que lleva la empresa. En relación con los horarios de trabajo, la mayoría se encuentra insatisfecho, principalmente por las largas jornadas de trabajo durante el fin de semana,

ya que son 12 horas, al igual que cuando se incapacita un compañero. Sobre las condiciones de trabajo, días de descanso y vacaciones, el personal actual en su mayoría se encuentra inconforme porque manifiestan tener solo dos días de descanso al mes, y porque cuando hay un trabajo con horas extras estas no son pagadas. Aunque algunos de los empleados mencionan que hay cumplimiento en el manejo de vacaciones.

Sobre las condiciones del lugar de trabajo (acceso a servicio de cocina, servicio de almacenamiento de cosas personales, puesto de trabajo) la mayoría del personal se encuentra insatisfecho, ya que no cuenta con un lugar adecuado para el momento de consumir sus alimentos, es decir, no cuentan con un espacio acondicionado para calentar sus alimentos ni un comedor, además de no contar con un buen lugar para poder cambiarse. De otro lado, está el mal estado de las pistolas para surtir el combustible que conlleva a no poder prestar un buen servicio.

4.3.1.3. Política salarial

Esta subcategoría busca conocer la percepción sobre el salario, respecto a si este es justo de acuerdo al trabajo realizado. De acuerdo a la entrevista realizada, la mayoría de los empleados dejan claro que no es justo respecto al grado de responsabilidad y carga que requiere el trabajo, mostrando su insatisfacción con las horas extras no pagas, y el trabajo de días domingos y festivos.

4.3.1.4. Ascensos y movilidad interna

Esta subcategoría se enfocó en identificar el grado de importancia que tiene para los empleados el lograr ascender en la empresa y el nivel de satisfacción sobre la movilidad interna. De esa manera se consultó si la empresa le brinda al empleado la posibilidad de ascender. La totalidad de personas entrevistadas mencionaron que no hay oportunidad de ascender dado que no hay otro puesto al que se pueda acceder.

Por otro lado, se preguntó si la posibilidad de ascenso es importante para el empleado, y las opiniones se encuentran muy divididas, ya que hay quienes consideran esto importante porque les permitiría mejorar su salario y satisfacer el crecimiento personal y laboral. Por otra parte, hay quienes no la consideran importante ya sea porque le gusta el trabajo que hace o porque son conscientes que dentro de la empresa no hay posibilidad de hacerlo. Por último, se encuentran a quienes les es indiferente.

Respecto a la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo dentro de la empresa, las opiniones también son diversas. Hay quienes consideran que sería positivo para los empleados que deseen realizar una movilidad en la empresa, y otros que sería bueno para mejorar el salario o puesto de trabajo, pero hay algunos empleados que le es indiferente.

Para concluir, se puede inferir que los factores que pueden tener mayor impacto en la intención del personal actual para abandonar la empresa serían los factores asociados a las condiciones del empleo con horarios de trabajo, condiciones de trabajo (vacaciones y días de descanso), condiciones del lugar de trabajo y la política salarial respecto a un salario justo.

4.3.2. Causas asociadas a los factores motivacionales

En esta categoría se busca identificar aquellos factores que son importantes para los empleados y el cumplimiento de sus metas, de esta manera, y siguiendo a Cubillos *et al* (2017), se aborda la estabilidad, beneficios, reconocimiento y la vida familiar.

4.3.2.1. Estabilidad en el empleo

En esta subcategoría se indagó en los empleados la contribución del trabajo realizado en el logro de sus metas personales a mediano y largo plazo. Especialmente se consultó en los empleados si la empresa brinda estabilidad laboral a largo plazo. Al respecto, la

mayoría de los entrevistados afirmaron que esto depende de cada uno, es decir, si trabajan de buena manera, el trabajo puede ser a largo plazo, brindando la estabilidad necesaria. Sin embargo, solo una persona manifestó que podrían despedirlo sin justa causa.

Adicionalmente, se consultó por la contribución del trabajo actual frente a los proyectos de la vida personal y familiar, a lo que los entrevistados consideraron que el trabajo actual contribuye principalmente con los gastos familiares, personales y de salud para los hijos, es decir, cubre sus necesidades básicas pero no aporta a conseguir otros objetivos. Solo un empleado mencionó que el salario percibido no es aceptado para conseguir una casa por medio de crédito con entidad bancaria, y un empleado que mencionó que no ha iniciado con sus proyectos personales debido a los horarios extensos de trabajo. No obstante, hay un empleado que menciona que la empresa le ayudo a conseguir su casa.

4.3.2.2. Remuneración y beneficios

Esta subcategoría busca indagar por aquellos beneficios e incentivos que la empresa ofrece a sus empleados como factor de motivación. En ese sentido, se consultó si hay beneficios o incentivos que la empresa brinde a sus empleados. Las respuestas recibidas reflejan que se realizan actividades que se pueden denominar como beneficios, esto debido a que un empleado menciona que tuvo acceso a un préstamo con la empresa con una tasa de interés muy baja, y la entrega de un bono de navidad. Sin embargo, algunos de los encuestados manifestaron que no hay ningún beneficio y esto puede ser por falta de divulgación de información en la empresa acerca de este tipo de beneficios.

Acorde a lo anterior, se indago por el nivel de satisfacción con los beneficios concedidos por la empresa, donde expresan estar satisfechos sobre todo por los préstamos realizados, aunque consideran también que se puede mejorar para motivar a los empleados.

4.3.2.3. Reconocimiento

Esta subcategoría está enfocada en conocer la percepción de los empleados acerca de las acciones implementadas para el reconocimiento de sus labores. En ese sentido, se indagó por las acciones que lleva a cabo la empresa para reconocer la labor de sus empleados. La totalidad de las personas entrevistadas afirmaron que no se lleva a cabo ninguna actividad. Es así que los empleados expresaron que el reconocimiento no es adecuado para la labor que se hace puesto que se busca por parte de la empresa simplemente el cumplimiento de funciones en el lugar de trabajo, lo que hace que el empleado no identifique un reconocimiento por su labor.

4.3.2.4. Tiempo para la vida familiar

Esta subcategoría busca identificar si el empleado puede lograr un equilibrio entre la vida laboral y familiar a lo que se consultó si consideraba que el trabajo afecta negativa o positivamente su vida familiar. De acuerdo con las respuestas recibidas, el trabajo actual afecta tanto de forma positiva como negativa; de forma positiva por los ingresos para sustentar los gastos familiares y de alguna manera la estabilidad laboral; de forma negativa porque el trabajo no permite compartir con la familia, afirmando que el único día que descansan no alcanza.

Para concluir, se puede inferir entonces que los factores que tienen mayor impacto dentro del personal actual para ocasionar la rotación de personal serían las asociadas a reconocimiento y el tiempo para la vida familiar.

4.3.3. Causas asociadas a la cultura y el clima organizacional

Esta última categoría busca identificar los factores relacionados a como se dan las relaciones entre la empresa y los empleados, y la relación entre los diferentes grados jerárquicos manejados en la empresa.

4.3.3.1. Valores compartidos

Esta subcategoría busca identificar como los empleados conocen los valores y como son implementados para la ejecución de las labores. Por lo que la primera pregunta está enfocada en saber si los conocen, a lo que en su totalidad los empleados respondieron que no los conocían. De esta manera se reconoce que es necesario realizar un proceso de inducción mejorado donde se comparta esta información para que se alinee con los objetivos empresariales y contribuya entonces con la misión y visión de la empresa.

4.3.3.2. Estilo de liderazgo

Esta subcategoría busca identificar como se percibe el liderazgo en la empresa y si este contribuye a la buena ejecución de las tareas y logro de objetivos. De esta manera se indagó por el nivel de satisfacción con el liderazgo que tiene el jefe inmediato. Algunos de los empleados mencionaron que les es indiferente, pero hay personas que no están satisfechos ya que no se ejerce un buen liderazgo porque en la empresa se apela a estar siempre al lado de la empresa y, como mencionó uno de los encuestados, *“nunca saca la cara por los trabajadores”*.

Ahora bien, se consultó por el nivel de satisfacción con el liderazgo que tiene el jefe inmediato para orientar los procesos al logro de objetivos y metas. Todos los empleados mencionaron que la empresa no cuenta con metas u objetivos claros, dado esto ellos intuyen que deben ser las ventas, que se refleja en el único interés de la empresa en generar altos ingresos. Por tanto, consideran que para la empresa el más importante es que se cumplan con las funciones que le corresponde a cada empleado.

Se consultó también por el nivel de satisfacción con las actitudes de sus superiores. Los empleados mencionaron que le es indiferente o que están satisfechos, aunque no se obtuvo la causa, razón o motivo de ello.

4.3.3.3. Relaciones de poder

Esta subcategoría indaga por las relaciones de poder en los niveles jerárquicos de la empresa para conocer cómo influye en el clima laboral. Por lo tanto, se averiguo respecto a las relaciones de poder jefe-empleado, a lo que los empleados contestaron que las relacionen se llevan a cabo dentro del marco del respeto. Por otra parte, se consultó si las relaciones actuales de poder jefe-empleado contribuye a que los empleados logren los objetivos de su cargo y de la empresa. Sin embargo, como no perciben la existencia clara de objetivos, tampoco hay contribución ni satisfacción en la relación jefe-empleado-objetivos.

4.3.3.4. Temor a la autoridad

Esta subcategoría busca identificar que perciben los empleados respecto a represalias que se pueden presentar por presentar fallas ante los superiores. En ese sentido, se preguntó si como empleados actuales sienten miedo respecto a represalias generalizadas en el trabajo por hablar acerca de los fallos o errores organizacionales. La mayoría contestaron afirmativamente que sienten miedo y que efectivamente existen fallos o errores que se hablan entre compañeros, pero no se llevan a los superiores por miedo al despido principalmente o que no va a pasar nada, es decir, a que no se dé soluciones a los problemas.

Se pregunta igual si existe otro tipo de acciones que se tema por parte de los superiores y la principal es el miedo al despido sin justa causa, dado que pueden pasar la carta de despido en cualquier momento.

4.3.3.5. Estrés laboral

Esta subcategoría busca indagar si el trabajo actual implica una sobrecarga física o psicológica (emocional) constante. De acuerdo con las entrevistas realizadas, la mayoría

responden que existe un estrés principalmente físico por el poco descanso (dos días al mes) y por el largo tiempo que llevan parados en su lugar de trabajo. También está el estrés psicológico debido a los descuadres y la responsabilidad que se debe tener en cuenta por el manejo del dinero, dado que si se presentan descuadres no conciliados, estos serán descontados del salario.

De acuerdo con lo anterior, se puede inferir que los factores que tienen mayor impacto dentro del personal actual para ocasionar la rotación de personal serían las asociadas a estilo de liderazgo dentro del cumplimiento de metas organizacionales y temor a la autoridad ya que si bien existen falencias a comentar, estas no se mencionan ya que se teme al despido. Por otro lado, se identificó que hace falta un proceso de inducción adecuado ya que ninguno de los empleados conoce los valores de la empresa.

4.3.4. Intención de abandonar la empresa

Finalmente, esta subcategoría indaga directamente por la intención de abandono de la empresa y la búsqueda de otro trabajo de forma activa.

Se pregunta a cada encuestado si se encuentra buscando actualmente un empleo alternativo. La mayoría respondió que sí lo están haciendo. Por lo tanto, los empleados mencionan que renunciarían a la organización lo antes posible si cuentan con seguridad con otro trabajo. Por cuanto ante la pregunta de si el empleado está pensando en renunciar a la empresa, la mayoría de los empleados mencionan que sí.

Tabla 13

Resumen comparativo causas rotación de personal Estación de servicio la Nubia

Resumen comparativo personal actual vs retirado				
Factor	Subfactor	Causa	Calificación personal retirado	Comentarios personal actual
Políticas Organizacionales	Política salarial	Salario Justo	2.8	No. Porque no se ven reflejadas las horas extras, dominicales, festivos y mucho menos recargos nocturnos
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Horario laboral	3.2	Insatisfecho ya que los domingos se trabajan doce horas y cuando se incapacita alguien también se trabaja doce horas
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Descanso y vacaciones	3.2	Inconforme no hay comisión y se descansa dos veces al mes y no pagan horas extras
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Vinculación contractual	3.7	Contrato a término fijo inferior a un año satisfecho
Políticas Organizacionales	Condiciones de empleo	Condiciones lugar trabajo	4.0	Las condiciones faltan ya que no se cuenta con comedor, con cocina para calentar la comida, en momentos fallan las pistolas de surtir el combustible y no se puede atender bien
Políticas Organizacionales	Ascenso y movilidad interna	Posibilidad de ascender	3.1	No hay puesto para ascender
Políticas Organizacionales	Ascenso y movilidad interna	Posibilidad cambio puesto trabajo	3.1	Si. Pero para mejorar
Políticas Organizacionales	Ascenso y movilidad interna	Importancia de ascender	4.0	Si. Siempre y cuando hubiera un mejor puesto en la empresa para mejorar en el salario
Políticas Organizacionales	Administración de personal	Actividades de integración	3.5	Ninguna - Integraciones fin de año
Políticas Organizacionales	Administración de personal	Proceso selección adecuado	4.1	No. Porque no hicieron exámenes médicos, no pidieron el papeleo estipulado, no hubo dotación hasta cierto tiempo
Políticas Organizacionales	Administración de personal	Capacidades requeridas	4.6	Si Porque tengo experiencia en el cargo

Tabla 13 (Continuación)

Factor	Subfactor	Causa	Calificación personal retirado	Comentarios personal actual
Factores Motivacionales	Estabilidad en el empleo	Contribución a proyectos personales	3.7	Hasta ahora no he podido conseguir la casa ya que el salario no me alcanza para que los bancos me presten, en lo familiar muy poco.
Factores Motivacionales	Estabilidad en el empleo	Estabilidad laboral	4.0	Si porque la estabilidad se la brinda uno mismo haciendo un buen trabajo
Factores Motivacionales	Reconocimiento	Acciones suficientes de reconocimiento	3.1	No. Porque no hay ninguna
Factores Motivacionales	Reconocimiento	Reconocimiento de labores constituidas como formales	3.3	No porque se limitan solo al que trabajador debe de cumplir con sus funciones
Factores Motivacionales	Reconocimiento	Reconocimiento de labores personal/informal	3.4	Ninguna no hay reconocimientos
Factores Motivacionales	Remuneración y beneficios	Beneficios e incentivos entregados	3.2	Beneficios cuando se solicita un préstamo. Incentivos no los hay
Factores Motivacionales	Tiempo para la vida familiar	Influencia en vida familiar	3.4	Pues por momentos es positivo porque logro llevar la comida y el sustento a la casa. Negativamente por qué se gana poco y se descansa poco
Cultura y clima organizacional	Estilo de liderazgo	Actitudes de superiores	3.4	Me es indiferente - Insatisfecha
Cultura y clima organizacional	Estilo de liderazgo	Liderazgo en procesos	3.5	Insatisfecha. Porque nunca hay metas, solo les interesa que ingrese dinero nada mas
Cultura y clima organizacional	Estilo de liderazgo	Liderazgo con empleados	3.5	No estoy satisfecho porque no ejerce el liderazgo como jefe inmediato
Cultura y clima organizacional	Relaciones de poder	Relación jefe/empleador y objetivos	3.7	No porque no hay objetivos y el jefe siempre está favor de la empresa nunca del trabajador
Cultura y clima organizacional	Relaciones de poder	Relación jefe/empleador	4.3	Normal. Son respetuosas
Cultura y clima organizacional	Temor a la autoridad	Miedo a represalias	3.3	Si. Entre los compañeros se habla de las fallas, pero no se lo comentamos ya que sabemos que no pasa nada.
Cultura y clima organizacional	Valores compartidos	Aporte de valores a desempeño	3.5	Ninguno

Tabla 13 (Continuación)

Factor	Subfactor	Causa	Calificación personal retirado	Comentarios personal actual
Cultura y clima organizacional	Valores compartidos	Conocimiento de valores	3.5	No los conozco
Cultura y clima organizacional	Estrés laboral	Estrés	N/A	Si. Física por poco descanso, emocional por los descuadres que nunca faltan y son descontados en cada quincena

4.4. PLAN DE MEJORA

A continuación, y teniendo en cuenta los resultados obtenidos en este trabajo, se presenta el plan de mejora para ayudar a mejorar los índices de la estación de servicio La Nubia Esso Mobil. Para ello, la propuesta incluirá tres planes orientados desde cada uno de los tres factores que pueden afectar la calidad del servicio.

Tabla 14 Plan de mejora – Causas asociadas a políticas organizacionales

Plan de mejora – Etapa 1 Causas asociadas a factores organizacionales

PLAN DE MEJORA Causas asociadas a las políticas organizacionales									
Objetivo General				Mejorar los índices de la rotación de personal en el área operativa de la estación de servicio					
Objetivo Específicos				0.1 Proponer acciones para establecer una política salarial justa		0.2 Garantizar la adecuación de espacios comunes e implementos de trabajo		0.3 Sugerir la creación de políticas de ascenso y movilidad	
Objetivos específicos de desarrollo				Actividad (Que)	Método (Cómo)	Responsable	Tiempo de duración	Presupuesto estimado	Indicador
0.1	0.2	0.3	0.4						
x				Estudiar la política salarial y adecuarla con las observaciones de administración y operativa	Reuniones de áreas encargadas para su estudio	Gerencia/Contadora/Administrador/Área operativa	2 semanas	\$ 1,000,000	% empleados que satisfacen la política
	x			Instalación de muebles de cocina comedor	Contratación de personal para la instalación	Contadora / administrador/Gerente	2 semanas	\$ 5,000,000	# de instalaciones
		x		Adecuación espacio cambio de ropa	Contratación de personal para la adecuación	Contadora / administrador/Gerente	2 semanas	\$ 5,000,000	% de adecuación

Tabla 15

Plan de mejora – Etapa 1 Causas asociadas a factores motivacionales

PLAN DE MEJORA - Causas asociadas a factores motivacionales									
Objetivo General				Mejorar los índices de la rotación de personal en el área operativa de la estación de s					
Objetivo Específicos				0.1 Fortalecer el sistema de estabilidad laboral	0.2 Proponer acciones para reconocer las labores de los empleados	0.3 Sugerir acciones pa y beneficios de los e			
Objetivos específicos de desarrollo				Actividad (Que)	Método (Cómo)	Responsable	Tiempo de duración	Presupuesto estimado	In
0.1	0.2	0.3	0.4						
x				Realizar asesorías financieras sobre ahorro e inversión	Utilizar las cajas de compensación familiar para capacitaciones	Contadora	Anual	\$ 2,000,000	# de asis
	x	x		Crear bono en especie para reconocer la buena labor del empleado	Reunión para establecer valor del bono y periodicidad	Contadora / administrador / Gerencia	1 Semana	\$ 1,000,000	entru
	x	x		Crear comisión por cumplimiento de ventas mensual	Reunión para establecer valor de comisión	Contadora / administrador / Gerencia	1 Semana	\$ 1,000,000	%
		x	x	Organizar actividades trimestrales para compartir en familia	Aliarse con la caja de compensación familiar para organizar encuentros en sus instalaciones	Contadora	1 Semana	\$ 2,000,000	# de # as S

Tabla 16

Plan de mejora – Etapa 3 Causas asociadas a la cultura y el clima organizacional

PLAN DE MEJORA - Causas asociadas a la cultura y el clima organizacional									
Objetivo General						Mejorar los índices de la rotación de personal en el área operativa de la estación			
Objetivo Específicos						0.1 Potenciar un liderazgo participativo desde la empatía y la asertividad	0.2 Proponer acciones para promover relaciones laborales productivas y sanas	0.3 Reforzar las relaciones jefe/empleado	0.4 Establecer mecanismos de presentación de vicios empresariales
Objetivos específicos de desarrollo						Actividad (Que)	Método (Cómo)	Responsable	Tiempo de duración
0.1	0.2	0.3	0.4	0.5	0.6				
x						Realizar capacitaciones sobre liderazgo	Con ARL y CCF llevar a cabo capacitaciones	Contadora	Semestral
x						Realizar capacitaciones sobre trabajo en equipo	Con ARL y CCF llevar a cabo capacitaciones	Contadora	Semestral
x						Establecer espacios para informar novedades sobre fallas estructurales y demás presentadas	Reunión para establecer dichos espacios por parte de áreas encargadas	Contadora / jefe de operación/ isleros	Mensual
x						Incluir en el programa de inducción de la empresa los valores corporativos y	Incluir en la inducción (y reinducción) actividades que resalten los valores de	Contadora	1 hora

5. CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las conclusiones frente a los objetivos propuestos en este trabajo de asesoría realizado al área operativa de la Estación de Servicio La Nubia.

Para el inicio de este trabajo fue necesario realizar una revisión de literatura para comprender mejor cada uno de los conceptos a abordar y de esta manera comprender mejor qué es, cómo y por qué sucede la rotación de personal. A partir de la revisión de literatura, se definieron los factores que inciden en la rotación de personal, particularmente con la propuesta de Cubillos et al (2017) quienes definieron tres grandes factores: políticas organizacionales, factores motivacionales, y cultura y clima organizacional.

De esta manera el primer paso era conocer los niveles de rotación de personal de la empresa. Para esto se recurrió a la información emitida por el área administrativa, logrando identificar los niveles de rotación de personal para un periodo de 5 años comprendidos entre 2016 y 2020. El resultado encontrado correspondió a un alto nivel de rotación de personal en la empresa con un promedio de 94%. Esta información permitió evidenciar que la empresa no cuenta con un buen manejo de este indicador. Además, mostró que el personal llegaba a cambiar totalmente en un año, existiendo un paralelismo entre contrataciones y salidas, es decir, los empleados renuncian y se realiza un proceso de selección casi inmediato. De igual manera se consultó a los empleados actuales si se encontraban buscando trabajo, a lo que la mayoría respondió que una vez que tenga otro trabajo renunciaría inmediatamente. Esto permite concluir que el personal se encuentra insatisfecho y poco motivado en su puesto de trabajo y por ende esta la búsqueda de un mejor trabajo.

Con el fin de explicar el alto índice de rotación y la intención de abandonar la empresa, se identificó el grado de percepción del personal retirado entre 2016 – 2020 sobre los factores que inciden en la rotación y también se identificó la percepción de estos factores en el personal actual. Esto permitió definir que las causas se encontraban en las tres categorías, pero que de estas categorías existían factores con buena aceptación y otra muy baja aceptación, lo que conducía a niveles bajos de satisfacción y motivación. En términos generales, la rotación está asociada a los tres factores expuestos (políticas organizacionales, factores motivacionales y cultura y clima organizacional), pero con mayor incidencia de las políticas organizacionales, particularmente en las subcategorías de política salarial y condiciones del empleo. En ese sentido, los factores con un nivel bajo de calificación, y con un posible alto impacto negativo en la rotación de personal, son la inadecuada política salarial, las condiciones desfavorables en el empleo, la falta de reconocimiento, remuneración y beneficios, la escases de tiempo para la vida familiar, el estilo de liderazgo inadecuado y el temor a la autoridad.

En relación con las condiciones laborales, se observa una percepción desfavorable por las jornadas laborales y los días de descansos concedidos, especialmente cuando se presentan imprevistos que afecten el normal desarrollo de las actividades y genere mayor carga laboral. También se identificó una percepción no favorable con la remuneración de los dominicales y festivos, los cuales no se ven reflejados en las horas extras pagadas.

A partir de lo anterior se puede afirmar que en la empresa los factores que causan la rotación de personal son los mismos durante los últimos años y que actualmente permanecen y es necesario realizar acciones que permitan mejorar estas condiciones para contribuir a mejorar sus niveles de productividad y reducción de costos por rotación de personal.

Con estos resultados obtenidos se presenta entonces un plan de mejora que permitirá aportar a unas óptimas condiciones laborales para el personal que actualmente está laborando. Este plan de mejora se basa en los resultados obtenidos para establecer las

acciones a llevar a cabo enfocándose en aquellos que se convierten en el principal factor de rotación de personal.

Finalmente, se identificó que una de las fallas de la estación de servicio La Nubia es no contar con una área de recursos humanos establecida, lo que conduce que otros cargos, en este caso como el de la contadora, deba realizar todos los procesos relacionados con dicha área.

6. RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta los resultados y conclusiones obtenidas en este trabajo, se proponen las siguientes recomendaciones:

En primer lugar, se sugiere implementar las acciones propuestas en el plan de mejora presentado, ya que esta es una herramienta que aporta a la empresa en la mejora de las condiciones laborales para sus empleados a la par que generar un aporte en la gestión de la empresa al implementar un plan de mejora con base en las falencias detectadas a través del personal. De ser acogida esta recomendación, resultará necesario que la propuesta sea socializada con los empleados, antes de su implementación.

En segundo lugar, y considerando la implementación de la propuesta realizada, se recomienda realizar un seguimiento posterior a la implementación del plan, para verificar si la implementación de las medidas contribuye positivamente con el indicador de rotación de personal. En este sentido se sugiere que al cabo de los dos años siguientes se realice un nuevo análisis, esto con el fin de verificar el efecto de haber implementado el plan de mejora presentado.

En tercer lugar, se recomienda realizar un seguimiento constante al indicador de rotación de personal, ya que este es un indicador de gran importancia en la gestión de capital humano de una empresa. Para ello se puede establecer medidas como entrevistas de retiro que permitan analizar en el momento que una persona decida desvincularse.

7. REFERENCIAS

- Álvarez Orozco, M. (2013). *Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos*. Barcelona: Profit Editorial. Obtenido de <https://www.profiteditorial.com/libro/cuadro-de-mando-retail/>
- Anaya Nieto, D., & López Martín, E. (2015). Satisfacción laboral del profesorado de educación secundaria. *Revista de Investigación Educativa*, 33(2), 435-452. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.6018/rie.33.2.202841>
- Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2018). Los factores de la rotación de personal en las maquiladoras de exportación de Ensenada, B.C. *Revista Global de Negocios*, 6(2), 25-40. Obtenido de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/rgnego/rgn-v6n2-2018/RGN-V6N2-2018-3.pdf>
- Arias Galicia, F., & Heredia Espinosa, V. (2006). *Administración de recursos humanos : para el alto desempeño*. México D.F.: Trillas.
- Avance Jurídico Casa Editorial Ltda. (31 de Diciembre de 2020). *Secretaría senado - Código sustantivo del trabajo*. Obtenido de Diario Oficial 51544: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- Barrón de Olivares, V., & D' Aquino, M. (2020). *Proyectos y metodologías de la investigación* (Primera ed.). Ituzaingó, Argentina: Editorial Maipue.
- Chiavenato, I. (2007). *Adminsitación de recursos humanos: el capital humano de las organizaciones* (Octava ed.). México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Cruz del Castillo, C., Olivares Orozco, S., & González García, M. (2014). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México, Azcapotzalco, México: Grupo Editorial Patria S.A.

- Cubillos Calderon, C. H., Reyes Parga , M. A., & Londoño Betancourt, M. T. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas -FACCEA*, 7(1), 58-66. Obtenido de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>
- Díaz Bravo, L., Torruco García, U., Martínez Hernández , M., & Varela Ruiz, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167. Obtenido de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009&lng=es&tlng=es.
- Ekhsan, M. (2019). The influence job satisfaction and organizational commitment on employee turnover intention. *Journal of Business, Management, and Accounting*, 1(1), 48-55. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Muhamad-Ekhsan/publication/336440959_THE_INFLUENCE_JOB_SATISFACTION_AND_ORGANIZATIONAL_COMMITMENT_ON_EMPLOYEE_TURNOVER_INTENTION/links/5da0881692851c6b4bcd79f9/THE-INFLUENCE-JOB-SATISFACTION-AND-ORGANIZATIONAL-COMMITME
- Galarza Treviño, J. G. (2000). *Administración contemporánea* (Segunda ed.). México: McGraw-Hill.
- Ganga Contreras, F., Cassinelli Capurro, A., Díaz Santis, G., & Mulak, S. (2016). Breves disquisiciones teoricas en torno al tema capital humano y eficiencia organizativa. *Revista Gaceta Laboral*, 22(1), 27-39.
- García Cabrera, A. M., & García Soto, M. G. (2009). Compromiso organizativo e intención de abandono del directivo de la subsidiaria en la empresa multinacional: influencias culturales y de participación en el Gobierno. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa CEDE*, 12(40), 111-141. doi:10.1016/S1138-5758(09)70044-1
- García Rubiano, M., & Forero Aponte, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *Psicogente*, 17(31), 120-142. Obtenido de

- http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0124-01372014000100009&lng=en&nrm=iso&tlng=es
- Gómez Mejía, L. R., Balkin, D., & Cardy, R. (2016). *Gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Pearson Educación S.A.
- Halik, A. R., & Oliveira Mulina, B. H. (2020). Capital Humano e o Crescimento Econômico: Uma Análise Teórica / Human Capital and Economic Growth: A Theoretical Analysis. *Revista FSA*, 17(6), 133-146.
doi:<http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.6.7>
- Heavey, A. L., Holwerda, J. A., & Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: a meta-analytic review. *J Appl Psychol*, 98(3), 412-53.
doi:10.1037/a0032380.
- Hernández Olivares, S. G., Cruz Netro, Z. G., Meza Morales, M. I., & Cruz Netro, L. D. (2017). Principales causas de la rotación del personal en empresa de servicios de transporte. *Revista Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50. Obtenido de https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11_5.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta ed.). México: McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Hudgins, T. A. (2016). Resilience, job satisfaction and anticipated turnover in nurse leaders. *J Nurs Manag*, 24(1), E62-9. doi: 10.1111/jonm.12289
- Kvale, S. (2011). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Madrid: Ediciones Morata. Obtenido de https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/51837?fs_q=entrevistas__en__investigacion&prev=fs

- Lee, T. W., Hom, P., Eberly, M., & Li, J. (2018). Managing employee retention and turnover with 21st century ideas. *Organizational Dynamics*, 47(2), 88-98.
doi:<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2017.08.004>
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*(97), 7-25.
doi:<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=4560/456045194001>
- Manosalvas Vaca, C. A., Manosalvas Vaca, L. O., & Nieves Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD-minister*(26), 5-15. doi: <http://dx.doi.org/10.17230/ad-minister.26.1>.
- Monroy Mejía, M. d., & Nava Sanchezllanes, N. (2018). *Metodología de la investigación* (Primera ed.). México, México: Lapislázuli Ediciones.
- Morris, C. G., & Maisto, A. A. (2005). *Introducción a la psicología* (Duodécima ed.). México: Pearson Educación. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/86ac7ac5dc9cd7757787b9aaad6cad57.pdf>
- Navarro Abarzúa, I. (2005). Capital Humano: Su Definicion y Alcances en el Desarrollo Local y Regional. *Archivos Analíticos de Políticas Educativas*, 13(35), 1-36.
Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2750/275020513035.pdf>
- Navarro, J., Ceja, L., Curioso, F., & Arrieta, C. (2014). Cómo motivar y motivarse en tiempos de crisis. *Papeles del Psicólogo*, 35(1), 31-39. Obtenido de <http://www.papelesdelpsicologo.es/pdf/2319.pdf>
- Osorio Marín, K., Arango Ruiz, A., & Acosta Henao, E. (2016). La motivación como un factor clave de éxito en las organizaciones modernas. *Colección Académica de Ciencias Sociales*, 3(2), 22-35. Obtenido de <https://revistas.upb.edu.co/index.php/cienciassociales/article/view/4484/4169>
- Peña Rivas, H. C., & Villón Perero, S. G. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Revista Científica*, 3(7), 177-192.
Obtenido de file:///C:/Users/admin/AppData/Local/Temp/Dialnet-MotivacionLaboralElementoFundamentalEnElExitoOrgan-7011913.pdf

- Raymond, N., Hollenbeck, J., Gerhart, B., & Wright, P. (2000). *Human Resource Management*. New York: McGraw Hill.
- Regts, G., & Molleman, E. (2012). To leave or not to leave: When receiving interpersonal citizenship behavior influences an employee's turnover intention. *Research Article*, 66(2), 193-218. doi:<https://doi.org/10.1177/0018726712454311>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2009). *Comportamiento organizacional*. Naucalpan de Juárez: Pearson Educación. Obtenido de https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15550/mod_resource/content/0/ROBBINS%20comportamiento-organizacional-13a-ed-_nodrm.pdf
- Ruiz Olabuénaga, J. I. (2012). *Metodología de la investigación cualitativa* (Quinta ed.). Bilbao: Publicaciones de la Universidad de Deusto. Obtenido de https://elibro-net.bd.univalle.edu.co/es/ereader/univalle/34009?fs_q=metodologia__de__la__in_vestigacion__&prev=fs
- Sánchez Trujillo, M. G., & García Vargas, M. E. (2017). Satisfacción Laboral en los Entornos de Trabajo. Una exploración cualitativa para su estudio. *Scientia Et Technica*, 22(2), 161-166. doi:<https://doi.org/10.22517/23447214.11471>
- Suárez Ruiz, P. A. (2001). *Metodología de la investigación: diseños y técnicas*. Santafé de Bogotá, Colombia: Orion. Obtenido de <https://ramgil.files.wordpress.com/2015/03/metodologc3ada-de-la-investigac3b3n-disec3b1o-y-tc3a9cnicas-pedro-a-suc3a1rez.pdf>
- Sun, R., & Wang, W. (2017). Transformational leadership, employee turnover intention, and actual voluntary turnover in public organizations. *Public Management Review*, 19(8), 1124-1141. doi:10.1080/14719037.2016.1257063
- Taylor, J. (1999). Avoid Avoidable turnover. *Workforce*, 78(1), 6-6.
- Valencia Rodríguez, M. (2005). El capital humano, otro activo de su empresa. *Entramado*, 1(2), 20-33. doi:<https://www.redalyc.org/pdf/2654/265420471004.pdf>
- Vallejo Calle, O. E. (2010). *Satisfacción Laboral: Utopía o Realidad*. Barranquilla: EDUCOSTA-Editorial Universitaria de la Costa. Obtenido de <https://repositorio.cuc.edu.co/bitstream/handle/11323/1081/Satisfaccion%20Laboral.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vázquez Ortiz, Y. B., & Castañeda Calzadilla, M. (2004). Apuntes para una reflexión sobre las concepciones del Capital Humano. *Economía y Desarrollo*, 137(1), 116-130. Obtenido de Apuntes para una reflexión sobre las concepciones del Capital Humano

8. ANEXOS

Anexo A

Entrevista personal Actual

13/7/2021	Entrevista Personal Actual
-----------	----------------------------

Entrevista Personal Actual

Esta entrevista esta realizada con fines académicos en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad, para optar al Título profesional de Administrador de Empresas y su contenido es totalmente confidencial.

***Obligatorio**

1. Preguntas para identificar las Causas asociadas a las políticas organizacionales.

1.1. Administración de personal

1. a. ¿Considera que el proceso de selección que le realizaron para ingresar a la empresa fue adecuado? ¿por qué?

2. b. ¿Considera que tiene las capacidades requeridas para desempeñar el cargo para el cual fue contratado?

https://docs.google.com/forms/d/1S5rxdHDmMXLyjAsaZaU_AstPeYsTGYejpqhVLP5nq4/edit

1/12

3. c. ¿Qué acciones implementa la empresa para mantener unidos a todos los empleados de la organización?

1.2. Condiciones del empleo

4. a. ¿Qué tipo de contrato laboral tiene con la empresa? ¿Qué tan satisfecho se encuentra con la vinculación contractual que tiene con la empresa?

5. b. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con los horarios de trabajo?

6. c. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las condiciones de trabajo? (días de descanso y vacaciones)?

7. d. ¿Cuál es su percepción sobre las condiciones del lugar donde debe desarrollar su trabajo? (acceso a servicio de cocina, servicio de almacenamiento de cosas personales, lugar donde desarrolla su actividad)

1.3. Política salarial

8. a. ¿Considera que el salario recibido es justo respecto al trabajo realizado? ¿Por qué?

1.4. Ascensos y movilidad interna

9. a. ¿la empresa le brinda a usted la posibilidad de ascender dentro de la empresa?

10. b. ¿la posibilidad de ascenso es importante para usted? ¿Porqué?

11. c. ¿Respecto a la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo dentro de la compañía, estaría usted de acuerdo en que se le aplique?

2. Preguntas para identificar las Causas asociadas a los factores motivacionales.

2.1. Estabilidad en el empleo

12. a. ¿considera que la empresa le brinda estabilidad laboral a largo plazo? ¿por qué?

13. b. ¿Cómo contribuye su trabajo actual frente a sus proyectos de vida personal y familiar?

2.2. Remuneración y beneficios

14. a. Además del salario que recibe como empleado, ¿qué beneficios o incentivos le brinda la empresa por la labor que realiza?

15. b. ¿Está satisfecho con los beneficios concedidos por la empresa? ¿Por qué?

2.3. Reconocimiento

16. a. ¿Qué acciones hace la empresa para reconocer la labor de los empleados?

17. b. ¿Considera usted que la empresa reconoce adecuadamente la labor que usted realiza? ¿Por qué?

18. c. ¿Considera usted que las acciones de reconocimiento actuales son suficientes?
¿por qué?

2.4. Tiempo para la vida familiar

19. a. ¿Considera que su trabajo afecta negativa o positivamente su vida familiar? ¿por qué?

3. Preguntas para identificar las Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional.

3.1. Valores Compartidos

20. a. ¿Conoce cuáles son los valores de la empresa? En caso de que la respuesta sea afirmativa, ¿Cómo cree usted que los valores de la empresa aportan al desempeño de su labor y al de la empresa?

3.2. Estilo de liderazgo

21. a. ¿Qué tan satisfecho está usted con el liderazgo que tiene su jefe inmediato para dirigir los empleados de la empresa? ¿Por qué?

22. b. ¿Qué tan satisfecho está usted con el liderazgo que tiene su jefe inmediato para orientar los procesos al logro de objetivos y metas? ¿Por qué?

23. c. ¿Qué tan satisfecho esta con las actitudes de sus superiores?

3.3. Relaciones de poder

24. a. ¿Cómo se siente respecto a las relaciones de poder jefe-empleado? ¿considera usted que estas relaciones son respetuosas? ¿por qué?

25. b. ¿Considera usted que las relaciones actuales de poder jefe-empleado contribuye a que los empleados logren los objetivos de su cargo y de la empresa? ¿por qué?

3.4. Temor a la autoridad

26. a. ¿Siente miedo respecto a represalias generalizadas en el trabajo por hablar acerca de los fallos o errores organizacionales? ¿por qué?

27. b. ¿A qué otro tipo de acciones le teme usted por parte de sus superiores?

3.5. Estrés laboral

28. a. ¿Considera que su trabajo actual implica una sobrecarga física o psicológica (emocional) constante? ¿por qué?

3.6. Intención de abandonar la empresa

29. a. ¿Está buscando actualmente un empleo alternativo?

30. b. ¿Renunciaría a esta organización lo antes posible?

31. c. ¿Está pensando en renunciar a esta empresa?

Preguntas personales

32. Nombre del entrevistado: *

33. Edad: *

34. Genero: *

Marca solo un óvalo.

☐ Mujer

☐ Hombre

☐ Prefiero no decirlo

☐ Otro: _____

35. Cargo: *

36. Tiempo laborado en la empresa y tipo de contrato con la empresa: *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

Anexo B

Entrevista personal retirado

13/7/2021

Entrevista Personal Retirado

Entrevista Personal Retirado

Esta entrevista esta realizada con fines académicos en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad, para optar al Título profesional de Administrador de Empresas y su contenido es totalmente confidencial.

***Obligatorio**

1. Preguntas para identificar las Causas asociadas a las políticas organizacionales

1. 1.1 Administración de personal *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. El proceso de selección que le realizaron para ingresar a la empresa fue adecuado	☐	☐	☐	☐	☐
b. Usted tenía las capacidades requeridas para desempeñar el cargo para el cual fue contratado	☐	☐	☐	☐	☐
c. La empresa implementaba acciones para mantener unidos a todos los empleados	☐	☐	☐	☐	☐

<https://docs.google.com/forms/d/1axcJUMWUgijvPrBrMliYDwfnjOaZjnDDu-W4RbiTlino/edit>

1/11

2. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

3. 1.2 Condiciones del empleo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. Estaba satisfecho con la vinculación contractual que tenía con la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
b. Estaba satisfecho con los horarios de trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
c. Estaba satisfecho con días de descanso y vacaciones que otorgaba la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
d. Estaba satisfecho con las condiciones del lugar donde desarrollaba su trabajo	☐	☐	☐	☐	☐

4. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

5. 1.3 Política salarial *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. El salario recibido era justo respecto al trabajo realizado	☐	☐	☐	☐	☐

6. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

7. 1.4 Ascensos y movilidad interna *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. La empresa le brindaba la posibilidad de ascender	☐	☐	☐	☐	☐
b. La posibilidad de ascender era importante para usted	☐	☐	☐	☐	☐
c. La empresa le brindó la posibilidad de cambiar de puesto de trabajo dentro de la compañía	☐	☐	☐	☐	☐

8. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

2. Preguntas para identificar las Causas asociadas a los factores motivacionales

9. 2.1. Estabilidad en el empleo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. La empresa le brindó estabilidad laboral a largo plazo	☐	☐	☐	☐	☐
b. El trabajo en esta empresa contribuyó con sus proyectos de vida personal y familiar	☐	☐	☐	☐	☐

10. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

11. 2.2. Remuneración y beneficios *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. Estaba satisfecho con los beneficios e incentivos concedidos por la empresa	☐	☐	☐	☐	☐

12. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

13. 2.3. Reconocimiento *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. La empresa reconocía la labor de los empleados	☐	☐	☐	☐	☐
b. Considera usted que la empresa reconoció adecuadamente la labor que usted realizó	☐	☐	☐	☐	☐
c. Considera usted que las acciones de reconocimiento eran suficientes	☐	☐	☐	☐	☐

14. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

15. 2.4. Tiempo para la vida familiar *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. Su trabajo influyó positivamente en su vida familiar	☐	☐	☐	☐	☐

16. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

3. Preguntas para identificar las Causas asociadas a la cultura y al clima organizacional

17. 3.1. Valores Compartidos *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. Conocía los valores de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
b. Los valores de la empresa aportaron al desempeño de su labor	☐	☐	☐	☐	☐

18. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

19. 3.2. Estilo de liderazgo *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. Estaba satisfecho con el liderazgo que tenía su jefe inmediato para dirigir los empleados de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐
b. Estaba satisfecho con el liderazgo que tenía su jefe inmediato para orientar los procesos al logro de objetivos y metas	☐	☐	☐	☐	☐
c. Estaba satisfecho con las actitudes de sus superiores	☐	☐	☐	☐	☐

20. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

21. 3.3. Relaciones de poder *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. Las relaciones jefe-empleado eran respetuosas	☐	☐	☐	☐	☐
b. Las relaciones jefe-empleado contribuían a que los empleados lograran los objetivos de su cargo y de la empresa	☐	☐	☐	☐	☐

22. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

23. 3.4. Temor a la autoridad *

Marca solo un óvalo por fila.

	1. Totalmente en desacuerdo	2. En desacuerdo	3. Me es indiferente	4. De acuerdo	5. Totalmente de acuerdo
a. Sentía miedo respecto a represalias generalizadas en el trabajo por hablar acerca de los fallos o errores organizacionales	☐	☐	☐	☐	☐

24. En caso de que la respuesta sea 3 o menor a 3, indique el por qué

Preguntas personales

25. Nombre del entrevistado: *

26. Genero: *

Marca solo un óvalo.

☐ Mujer

☐ Hombre

☐ Prefiero no decirlo

☐ Otro: _____

27. Edad: (numero de años) *

28. Cargo: *

29. Tiempo laborado en la empresa: *

30. Tipo de contrato con la empresa: *

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios