

ROTACIÓN DEL PERSONAL DESVINCULADO EN UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE MEDELLÍN 2018 A 2019

RAFAEL ANGEL HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN SALUD
MONTELÍBANO, CÓRDOBA
2019

ROTACIÓN DEL PERSONAL DESVINCULADO EN UNA EMPRESA ALIMENTOS DE MEDELLÍN 2018 A 2019

RAFAEL ANGEL HERNÁNDEZ. H.

Trabajo de grado investigación presentado para optar el título de Administrador en
Salud

Directora: Elvira Durán Rojas, Adm. Emp., M.Sc., D.Sc.



UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD
DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN EN SALUD
MONTELÍBANO, CÓRDOBA
2019

Nota de aceptación:

Cuatro punto seis (4.6)

Firma del presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Montería, 20 de diciembre de 2019

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a Dios por siempre llenarme de valentía y fe para afrontar los distintos obstáculos de la vida.

A mis padres, mis hermanas y mis sobrinos por su constante apoyo,

A mi pareja por hacerme soñar con un futuro a su lado y por inspirarme a construirlo día a día.

AGRADECIMIENTOS

A mis padres, mis hermanas y mis sobrinos, por ese constante apoyo que me brindan para nunca desistir y luchar por mis sueños, metas y enseñarme el valor integrador de la familia.

A la Universidad de Córdoba por abrirme las puertas a una educación con calidad, que me permitió formarme como un profesional con valores, herramientas necesarias y acompañamiento con el mejor cuerpo de docentes.

A mi directora, profesora Elvira Durán Rojas por su dedicación y esfuerzo.

A la empresa Alimentos Cárnicos por permitir realizar este estudio y brindarme todas las herramientas para su elaboración.

A mis profesores por hacer de mí un profesional íntegro, lleno de valores y conocimientos.

A mis amigas y compañeros de la universidad por ser mi segunda familia estos cinco años llenos de vivencias.

A todas y cada una de las personas que hicieron que este trabajo se hiciera posible.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	pág.
1. OBJETIVOS	17
1.1 OBJETIVO GENERAL	17
1.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
2. MARCO REFERENCIAL	18
2.1. MARCO LEGAL	18
2.1.1 Constitución Política de Colombia	18
2.1.2 Código Sustantivo del Trabajo	18
2.2.3 Seguridad y salud en el trabajo	19
2.2. MARCO CONCEPTUAL	19
2.3 MARCO TEÓRICO	27
3. METODOLOGÍA	29
3.1 TIPO DE ESTUDIO	29
3.2 ESCENARIO DE ESTUDIO	29
3.3 POBLACIÓN, TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA	30
3.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	30
3.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	31
3.6 PLAN PARA LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS	31
4. ASPECTOS ÉTICOS Y LEGISLATIVOS	32
5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	33
5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL DESVINCULADO DE LA	33

EMPRESA	
5.2 ESTABLECIMIENTO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL PERIODO ANALIZADO	38
5.3 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES MOTIVOS Y CARGOS DONDE OCURRIÓ LA ROTACIÓN DE PERSONAL	41
5.4 EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL PERSONAL DESVINCULADO DURANTE SU PERMANENCIA EN LA EMPRESA	43
6. CONCLUSIONES	48
7. RECOMENDACIONES	50
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	51
ANEXOS	55

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Tipos de costos de rotación de personal	24
Figura 2. Sexo (a) y edad (b) del personal desvinculado	34
Figura 3. Estado civil (a) y nivel de escolaridad (b) del personal desvinculado.	35
Figura 4. Tipo de contrato (a) y nivel salarial (SMLV) (b) del personal desvinculado.	36
Figura 5. Medio de transporte de las personas con rotación.	37
Figura 6. Índice de rotación de personal sept/2018 a sept/2019	40
Figura 7. Sección (a) y cargo (b) en la compañía del personal desvinculado.	41
Figura 8. Tipo (a) y motivo (b) de desvinculación	42
Figura 9. Aspectos laborales	43
Figura 10. Relacionamiento laboral	45
Figura 11. Aportes y beneficios de la compañía	46
Figura 12. Infraestructura, políticas/normas y condiciones de SST	47

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A	55
Anexo B	56
Anexo C	59

RESUMEN

La retención del personal en las organizaciones es un esfuerzo que se trabaja en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos, y hace parte de una labor ardua para evitar sobrecostos y mala imagen en ésta. La empresa de alimentos, ubicada en la ciudad de Medellín tiene una planta de personal amplia y no es ajena a presentar rotación del personal, por lo que se desconoce los motivos para que se de. El objetivo del presente estudio fue analizar los factores que influyeron en la rotación del personal en la empresa Alimentos Cárnicos de la ciudad de Medellín durante el período de septiembre de 2018 a septiembre de 2019. La investigación es de tipo descriptivo longitudinal retrospectivo y transversal de enfoque mixto. Se utilizó como técnicas de recopilación de la información entrevista al jefe de la subdirección de Bienestar Laboral de Talento Humano y encuestas a los trabajadores desvinculados. La información recolectada, se organizó, tabuló y analizó mediante estadística descriptiva representados en tablas y figuras, y análisis de contenido. Entre los resultados se encontró que el 84% de los colaboradores desvinculados entrevistados son hombres, también que el 64% están en edades de 18-25 años; el 54% están solteros y el 46% son casados o viven en unión libre. Con los resultados de la entrevista también se pudo establecer que el 68% de estos colaboradores tienen una escolaridad técnica o bachiller. El 64% tenían contrato temporal o practicante y que el 52% de los entrevistados ganaba un salario mínimo legal vigente. También se pudo establecer que las secciones con mayor rotación de personal fueron cerdos y reses, que el cargo con mayor número de rotación fue el de operario con un 52%. Con respecto al grado de satisfacción o insatisfacción, el dato más relevante radica en que el 52% está insatisfecho con el salario percibido durante el tiempo que laboraron en la compañía, además el 72% dijo que estaba insatisfecho con la oportunidad de ascenso, pero que estaban muy satisfechos en términos generales las condiciones de seguridad y salud en su puesto de trabajo, infraestructura

adecuada para desempeñar su cargo y buena comunicación de las políticas y normas que tiene establecida la compañía para su buen funcionamiento. Por lo anterior, los factores que más incidieron por parte del colaborador a la rotación de personal fueron salario, carga de trabajo, horarios laborales, oportunidad de ascenso, motivación, satisfacción; y por parte de la empresa el tipo de cargo y el tipo de vinculación laboral. Con base en estos factores, la empresa podrá formular acciones que minimicen la rotación y contribuya a la motivación de los colaboradores para la productividad de la empresa.

Palabras clave: Rotación del personal, satisfacción laboral, recurso humano, sector cárnico.

ABSTRACT

The retention of staff in organizations is an effort that works in conjunction with the Human Resources department, and is part of an arduous task to avoid cost overruns and bad image in it. The Food company, located in the city of Medellín has a large personnel plant and is not oblivious to presenting staff turnover, so the reasons for it are unknown. The objective of the present study was to analyze the factors that influenced the rotation of personnel in the Food Meat Company of the city of Medellín during the period from September 2018 to September 2019. The research is of a retrospective longitudinal and transversal descriptive type of approach mixed. Interview to the head of the Sub-Directorate of Labor Welfare of Human Talent and surveys of detached workers was used as information gathering techniques. The information collected was organized, tabulated and analyzed using descriptive statistics represented in tables and figures, and content analysis. Among the results it was found that 84% of the disconnected collaborators interviewed are men, also that 64% are in the ages of 18-25 years. The 54% are single and 46% are married or live in free union. With the results of the interview, it was also established that 68% of these employees have a technical education or bachelor's degree. 64% had a temporary or practicing contract and that 52% of the interviewees earned a current legal minimum wage. It was also established that the sections with the highest turnover were pigs and cattle, that the position with the highest turnover was that of an operator with 52%. With respect to the degree of satisfaction or dissatisfaction, the most relevant fact is that 52% are dissatisfied with the salary received during the time they worked in the company, in addition 72% said they were dissatisfied with the opportunity for promotion, but that The safety and health conditions in their work place, adequate infrastructure to perform their position and good communication of the policies and standards that the company has established for its proper functioning were very satisfied. Due to the above, the factors that most influenced the employee's turnover were the salary,

workload, work schedules, promotion, motivation, satisfaction; and by the company the type of position and the type of employment relationship. Based on these factors, the company may formulate actions that minimize turnover and contribute to the motivation of employees for the company's productivity.

Keywords: Staff turnover, job satisfaction, human resources, meat sector.

INTRODUCCIÓN

Es común que el sector empresarial enfrente rotación del personal, siendo uno de los aspectos más notables de los recursos humanos de una organización según Chiavetano (2007), tanto por las causas que conllevan a ella como por las consecuencias y los costos en que puede incidir ya que están ligados a los procesos de ingreso y retiros de los recursos humanos, lo que implica buscar nuevos colaboradores para la organización, así mismo presentan costos intangibles que tiene que ver con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente.

De acuerdo con el estudio realizado por la firma HAYS (2018) a 415 empleadores y 1.084 empleados en compañías colombianas durante el año 2017 encontró que existe una rotación de profesionales de 26% y de empleados entre 11% y 30% donde predomina el 74% en edades tempranas de 20 a 29 años, de los cuales el tipo de cargo más acentuado en la rotación es el de especialista/analista con un 69%.

Mantener un índice de rotación de personal elevado afecta directamente a la salud organizacional de la empresa y aparte de los altos costos que genera, también influye en la desmotivación de sus colaboradores y mala imagen de la organización ante la sociedad lo que puede comprometer su prestigio y dificultad del reclutamiento de nuevo talento humano para reemplazar las vacantes disponibles.

Por tanto, es deber de la empresa controlar la rotación del personal; ya que detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral, lo cual está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los recursos humanos

(Flores Abreu & Badii, 2008). Uno de los mayores problemas a los que se ven enfrentadas las organizaciones es poder mantener la motivación de su colaborador; la cual es considerada para el éxito de la organización moderna, dado que se reflejará en términos de mayor producción (Robbins, 2014). La motivación-está ligada estrechamente al ambiente laboral, condiciones de trabajo, salarios y jornadas de trabajo.

Por ello, independiente del sector empresarial, se debe dar un buen manejo de la rotación del personal. La empresa de alimentos de estudio, es una compañía perteneciente a un grupo empresarial encargada del deshuese, porcionado y distribución de la materia prima cárnica, la cual produce carnes frías, enlatadas y vegetales. Esta empresa agroindustrial, pertenece a la cadena cárnica bovina colombiana, donde en el año 2018, el sacrificio de ganado fue de 3.439.252 animales que produjeron 772.501 toneladas de carne en canal, el consumo per cápita de carne fue de 18.2 kilos, y se exportaron 61.897 animales en pie y 18.471 toneladas de carne a Emiratos Árabes, Egipto, Curazao, Jordania, Líbano, Hong Kong, Rusia y Vietnam (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019), gracias a los tratados de comercio y a la confianza sanitaria de los mercados internacionales. Dado el auge de este mercado cárnico, el cual contribuye a la seguridad alimentaria para ofrecer un alimento seguro para el consumidor, se requiere el fortalecimiento de todos los actores de la cadena, entre ellos el sector empresarial que permita consolidarla como sector competitivo en Colombia.

La empresa Alimentos, posee un modo operativo continuo de 24 horas al día los siete días de la semana, por lo que la jornada laboral de sus colaboradores es extensa y existe rotación de puestos dependiendo la complejidad de la labor realizada en su respectiva sección; donde se desconoce los motivos que la ha generado y esta puede incidir en la productividad de la empresa como es la

motivación del personal vinculado, por consiguiente, surge en este estudio la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son los factores que han incidido en la rotación de personal del personal desvinculado en la empresa de alimentos de la ciudad de Medellín?

La respuesta a dicho interrogante permitirá que la empresa de alimentos, pueda tener conocimiento de los factores que pueden estar causando rotación del personal y el grado de satisfacción que tenía el personal desvinculado con la empresa para así implementar acciones que permita un mejor bienestar laboral, evitar que su imagen institucional sea afectada y contribuir, por ende, a la productividad y competitividad de ésta. Así mismo, estos resultados servirán como marco de referencia para el sector empresarial y académico para futuros estudios.

1. OBJETIVOS

1.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que influyeron en la rotación del personal desvinculado de una empresa de alimentos de la ciudad de Medellín durante el período de septiembre de 2018 a septiembre de 2019.

1.2 OBJETIVO ESPECÍFICOS

- Identificar del personal desvinculado de la empresa
- Establecer el índice de rotación de personal en el periodo analizado.
- Evaluar los principales motivos y cargos donde ocurrió la rotación de personal.
- Evaluar el grado de satisfacción en el trabajo del personal desvinculado durante su permanencia en la empresa.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1. MARCO LEGAL

Partiendo de la naturaleza del trabajo como derecho fundamental que se contempla en la Constitución Política de Colombia y en el Código Sustantivo del Trabajo, a continuación, se explica lo que atañe a este estudio.

2.1.1 Constitución Política de Colombia, Congreso de la República de Colombia (1991); indica en su artículo 25 que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado; y toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Seguidamente en su artículo 26 señala que toda persona es libre de escoger profesión u oficio; la ley podrá exigir títulos de idoneidad; las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social. Las profesiones legalmente reconocidas pueden organizarse en colegios. La estructura interna y el funcionamiento de éstos deberán ser democráticos. La ley podrá asignarles funciones públicas y establecer los debidos controles.

2.1.2 Código Sustantivo del Trabajo, Congreso de la República de Colombia (1950), tiene como finalidad primordial la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social; regula las relaciones de derecho individual del trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del trabajo, oficiales y particulares (art.1,3). Así mismo indica que todos los trabajadores y trabajadoras son iguales ante la ley, tienen la misma protección y garantías, en consecuencia,

queda abolido cualquier tipo de distinción por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, el género o sexo salvo las excepciones establecidas por la ley (art. 10).

2.1.3 Seguridad y salud en el trabajo. Es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores. Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental, social de los trabajadores en todas las ocupaciones (Decreto 1072, 2015, Ministerio de Trabajo).

2.2. MARCO CONCEPTUAL

Talento humano. El talento humano, es considerado el elemento principal para el desarrollo de las organizaciones, el cual no debe ser visto como un gasto para la organización sino más bien como un activo que con el apalancamiento adecuado se convierte en capital humano que genera valor a largo plazo para la organización y que al integrar capital humano a esta, los gerentes deben comenzar por desarrollar estrategias a fin de asegurar conocimiento, habilidades y experiencia en su fuerza de trabajo y este depende cada vez más de la capacidad de la organización para administrarlo (Perdomo, 2012).

Así mismo Perdomo planea que en este sentido, la planeación estratégica de los recursos humanos permite estudiar la dinámica de las relaciones entre la estrategia de la empresa, la estructuración de la organización empresarial, y la dirección y gestión de recursos humanos, analizando el contexto socio-económico para identificar las variables externas y a partir de ello el impacto de éstas al interior de la organización. Una vez esto se logra, desde la gerencia del talento

humano se desarrollan estrategias del nivel táctico utilizando el modelo por competencias a través de los procesos de: análisis y descripción de puestos, atracción, selección e incorporación, desarrollo y planes de sucesión, formación, evaluación de desempeño, y remuneraciones y beneficios.

Competencia: El término competencia hace referencia a características de personalidad, devenidas comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo, el cual puede tener diferentes características en empresas y/o mercados distintos (Alles, 2006, p.23).

Motivación: Es el conjunto concatenado de procesos psíquicos (que implican la actividad nerviosa superior y reflejan la realidad objetiva a través de las condiciones internas de la personalidad) que al contener el papel activo y relativamente autónomo y creador de la personalidad, y en su constante transformación y determinación recíprocas con la actividad externa, sus objetos y estímulos, van dirigidos a satisfacer las necesidades del ser humano, por lo tanto, regulan la dirección (el objeto-meta) y la intensidad o activación del comportamiento, manifestándose como actividad motivada (González, 2008, p.52,). La motivación está constituida por el conjunto de valores que hacen que un sujeto “se ponga en marcha” para su consecución (Carrasco, 2009, p.215).

Los motivos humanos son el producto de las necesidades conscientes e inconscientes. Estas necesidades pueden ser primarias y secundarias, las necesidades primarias son las necesidades fisiológicas de agua, aire, sueño y abrigo; y como necesidades secundarias, la autoestima, estatus, compañía, efecto, compartir, tener logros y autor realizarse. La intensidad de estas necesidades varía con el tiempo y los individuos (Koontz & Weilhrich, 2007).

Herzberg (1968) *apud* Koontz & Weilhrich (2007) dice que la motivación depende únicamente de dos factores:

- ✓ Factores higiénicos: Es todo aquello que rodea al individuo en su lugar de trabajo como son las políticas de la compañía, condiciones de trabajo, relaciones personales, salario, estatus, seguridad social y supervisión; factores necesarios para que no exista insatisfacción.

- ✓ Factores motivacionales: Se basa en el contenido del trabajo, logros, reconocimientos, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional; los cuales son motivadores porque tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción.

Para agregar, Mc McClellan (1973) indica tres tipos de motivación:

- ✓ **Logro:** Es el impulso de sobresalir, de tener éxito. Lleva a los individuos a imponerse a ellos mismos metas elevadas que alcanzar. Estas personas tienen una gran necesidad de desarrollar actividades, pero muy poca de afiliarse con otras personas. Las personas movidas por este motivo tienen deseo de la excelencia, apuestan por el trabajo bien realizado, aceptan responsabilidades y necesitan *feedback* constante sobre su actuación.

- ✓ **Poder:** Necesidad de influir y controlar a otras personas y grupos, y obtener reconocimiento por parte de ellas. Las personas motivadas por este motivo les gustan que se las considere importantes, y desean adquirir progresivamente prestigio y estatus. Habitualmente luchan por qué predominen sus ideas y suelen tener una mentalidad “política”.

- ✓ **Afiliación:** Deseo de tener relaciones interpersonales amistosas y cercanas, formar parte de un grupo, etc., les gusta ser habitualmente

populares, el contacto con los demás, no se sienten cómodos con el trabajo individual y le agrada trabajar en grupo y ayudar a otra gente.

Satisfacción en el trabajo. Históricamente hablando son muchos los autores que han formulado definiciones de la “satisfacción en el trabajo o satisfacción laboral”; uno de los pioneros es Taylor (1911) quien en su estudio sobre los trabajadores de la *Bethlehem Steel Company*, asume que la satisfacción en el trabajo se relaciona de forma directa con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de los incentivos y la apreciación y la oportunidad de progreso (Aslan, 2001).

Por otra parte, Robbins (1998) la define como el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Estipula que si un colaborador está muy satisfecho con su puesto tiene actitudes positivas hacia éste; pero si este colaborador está insatisfecho, muestra en cambio, actitudes negativas. A esto Chiavenato (2000) complementa afirmando que “La calidad de vida laboral representa el grado de satisfacción de las necesidades de los miembros de la empresa mediante su actividad en ella y la constante preocupación de la organización por el bienestar general y la salud de los trabajadores en el desempeño de sus tareas”.

Rotación del personal. La rotación de personal es una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conector y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad (Robbins, 1998 p.27). La rotación de personal fue descubierta en Norteamérica en el año de 1910 aproximadamente, visto como un problema, y sucesivamente continuaron las discusiones que permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo representativo para las empresas (Santillán & Navarro, 2008, p. 74).

Robbins afirma que la rotación de personal se refiere a la salida de trabajadores de la organización por diferentes motivos, ya sea por renunciaciones o despidos. De

igual forma, Chiavenato (2009), sostiene que la rotación de personal es la cantidad de personas que salen de la empresa de forma voluntaria e involuntaria, por causas externas o internas en un periodo de tiempo establecido e indica que para calcular la rotación de personal el cual puede ser calculado o determinado de forma científica y objetiva.

Orozco (2013) complementa este cálculo diciendo que es la proporción de personas que salen de una organización, sin tomar en cuenta los que lo realizan de una forma inevitable tales como jubilados y fallecidos, sobre el total del número de personas promedio de una compañía en un determinado período de tiempo siendo lo común de forma anual.

La rotación de personal se puede estimar como la proporción de personas que salen de una organización, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones, fallecimientos), sobre el total del número de personas promedio de esa compañía en un determinado periodo de tiempo -habitualmente se consideran periodos anuales- (Álvarez, 2013, p.51).

La rotación del personal se debe al efecto de ciertas causas o fenómenos que pudieran estar presentes al interior o en el ambiente externo de la organización, y que, además, determinan la actitud del personal y lo predisponen a retirarse de dicho órgano social en un momento dado (Obando, 2009, p.28). Algunos factores que afectan negativamente la compañía por la rotación del personal son de difícil reposición de aquellos colaboradores que salieron, incremento en los costos, desmotivación de los compañeros de trabajo, alteración de actividades laborales y sociales, daño en la imagen de la compañía (Robbins, 1998 p.27).

La rotación de personal se da de forma voluntaria e involuntaria permanente en una organización y puede ser un problema, debido al aumento de los costos de

reclutamiento, de selección, de capacitación y de los trastornos laborales; por lo que no se puede eliminar, pero se puede minimizar, sobre todo entre los empleados con un alto nivel de desempeño y de los difíciles de reemplazar (Robbins, 1998 *apud* Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

Por otro lado, Chiavenato (2007) afirma que la rotación de personal es un efecto de las consecuencias internas o externas a la organización que tienen repercusiones en el comportamiento y actitudes de las personas e indica que hay dos tipos de factores que inciden a ésta:

- ✓ Factores externos: oportunidades de ofertas laborales, aspectos económicos, entre otros.
- ✓ Factores internos: tipos de supervisión, oportunidades de crecimiento profesional, relaciones interpersonales, cultura organizacional, políticas salariales, entre otras.

Además, sostiene Chiavenato que existen costos asociados a la rotación de personal, como los gastos primarios, secundarios y terciarios, tal como se aprecia en la figura 1. Puede ver en el siguiente esquema:

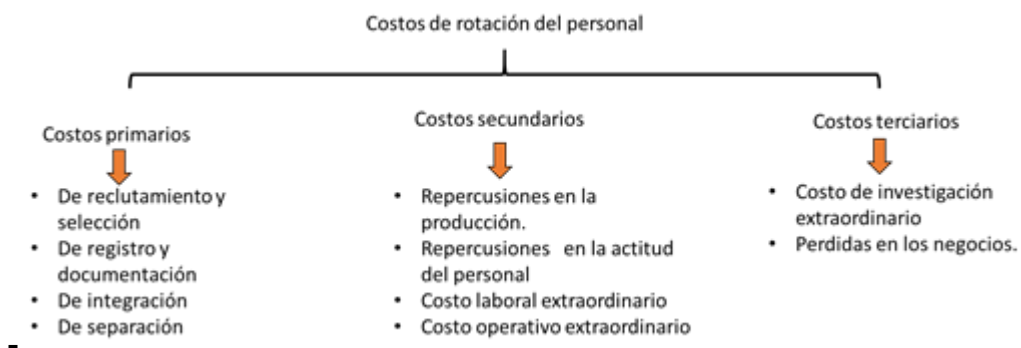


Figura 1. Tipos de costos de rotación de personal

Fuente: Adaptado de Chiavenato (2007) p.144

Índice de rotación: Es la medida de gestión del capital humano, a través de la cual es posible identificar problemas de insatisfacción laboral entre los empleados o deficiencias en los procesos de selección y contratación, entre otros. El cálculo del índice de rotación personal IRP se basa en el número de entradas y salidas de personal en relación con los recursos humanos que forma parte de la empresa en cierta área de la organización, dentro de un período de tiempo y en términos de porcentaje (Chiavenato, 2009).

Pérez y Merino (2014), sostienen que las empresas deben estudiar el IRP para identificar problemas de insatisfacción laboral que exista entre los empleados o distintas situaciones de deficiencia en cuestiones tales como la contratación y la selección de los trabajadores. Indican que para poder calcular ese índice se hace necesario contar con los siguientes datos:

- ✓ El número de personas que han sido contratadas durante un periodo determinado.
- ✓ Las personas que han sido despedidas o que se han marchado durante ese mismo tiempo.
- ✓ El número de trabajadores que había al comienzo de ese periodo.
- ✓ El número de empleados que hay al final de ese citado tiempo.

De acuerdo con Castillo (2006, p.68), indica que el IRP está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo; el cual se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}} \longrightarrow \text{PROMEDIO EFECTIVO PE}$$

Dónde:

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

Cagigas et al. (2011, p.191) hacen notar que de este índice básico se derivan algunos otros más específicos:

- ✓ **Índice de rotación no deseada.** Número total de empleados en posiciones críticas o con alto potencial que salen por mes entre el número medio de empleados. También puede calcularse tomando en el denominador el número total de salidas.
- ✓ **Índice de rotación voluntaria versus involuntaria.** La rotación voluntaria se refiere a aquellos empleados que se van por propia iniciativa frente a aquellos cuya causa de baja es el despido, de cualquier tipo y por cualquier motivo.
- ✓ **Índice de rotación evitable versus inevitable.** La rotación inevitable es la que se produce por causas ajenas a la empresa.
- ✓ **Índice de rotación disfuncional versus funcional.** La rotación funcional se refiere a la de gente con alto rendimiento y elevado desempeño, frente a la de gente con desempeños inferiores.
- ✓ **Indicadores de rotación complementarios.** Es útil por esclarecedor realizar un estudio pormenorizado de estos índices teniendo en cuenta diferentes criterios de segmentación como: centro de trabajo, grupos de edad, niveles jerárquicos, antigüedad en el puesto, etc. También aporta

información seguir su evolución a lo largo del tiempo. Finalmente, conviene compararlos con datos procedentes de otras organizaciones.

Seguridad alimentaria. Es el valor máximo de riesgos consentido desde la perspectivas sanitaria e industrial (inocuidad, alterabilidad), nutricional, informativa (idoneidad, autenticidad, cumplimiento de las especificaciones caracterizantes reglamentarias o recomendadas) y comercial, aplicable a los ámbitos de la elaboración, conservación, distribución, venta, expedición y consumo de alimentos para el colectivo consumidor definido por especificaciones globales o para los colectivos vulnerables, en su caso (Barros, 2001).

2.3 MARCO TEÓRICO

En su estudio titulado “La rotación en el sector restaurador en España”, García Lombardía & Pin (2010), pudieron establecer que existen dos variables de las cuales depende la decisión de dejar el puesto, estas son: la satisfacción/insatisfacción laboral y las expectativas de encontrar otro trabajo, donde la satisfacción laboral dependerá, en gran medida, de las condiciones internas de la empresa (política salarial, clima laboral, condiciones de trabajo, etc.)

Lo anterior, se complementa en el estudio realizado por Encina (2003) “Rotación de personal. Administración laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal” en donde se pudo establecer que el salario fue la causa principal para que los trabajadores dejaran sus empleos.

Salazar (2014) en su trabajo titulado “Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores, encontró que la empresa debe priorizar temas de selección, capacitación, motivación, socialización, a fin de reducir los niveles de rotación.

Por otra parte, Anvari, JianFu, & Chermahini (2014) proponen un modelo para evaluar la rotación de personal, teniendo en cuenta como variables independientes el salario, la cultura organizacional, promoción/ascenso, carga de trabajo y satisfacción del trabajo.

De acuerdo con las principales tendencias que se aprecian en el mercado laboral actual en Colombia, la firma HAYS (2018) realizó un estudio en el que hicieron un comparativo de salarios clasificado por niveles de cargo para los distintos sectores de la economía. También hacen una caracterización del talento humano que tienen las empresas y del estado del índice de rotación de personal. Por otra parte, encontraron que las inversiones que realizan las empresas para atraer y retener talento respecto a beneficios, no necesariamente están alineadas con lo que es más valorado por los candidatos; sino que están empezando a implementar estrategias para adaptarse a los cambios en generaciones y a la llegada de los “Millennials” en el mundo laboral, reconociendo la importancia que tiene la flexibilidad laboral para los profesionales en Colombia, de igual forma muestran otros beneficios dentro del paquete salarial.

3. METODOLOGÍA

3.1 TIPO DE ESTUDIO

El tipo de estudio es descriptivo longitudinal retrospectivo y documental. Descriptivo porque permitirá analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. Permiten detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos, longitudinal porque estudia factores en un periodo de tiempo, en este caso un año; retrospectivo, porque analiza rotaciones en un periodo pasado, y documental, pues estará basado en registros documentales de la empresa.

3.2 ESCENARIO DE ESTUDIO

La localización del estudio se llevará a cabo en una empresa de alimentos, ubicada en la ciudad de Medellín del departamento de Antioquia. La ciudad de Medellín es la segunda ciudad en importancia en Colombia y capital del departamento de Antioquia; su temperatura promedio es de 24 °C y está ubicada a 1.475 m.s.n.m.; cuenta con una extensión de 105 km² de suelo urbano, 270 de suelo rural y 5,2 de suelo para expansión, situada en el centro del Valle de Aburrá, en la Cordillera Central, y está atravesada por el río Medellín, por el norte limita con los municipios de Bello, Copacabana y San Jerónimo; por el sur con Envigado, Itagüí, La Estrella y El Retiro; por el oriente con Guarne y Rionegro y por el occidente con Angelópolis, Ebéjico y Heliconia.

3.3 POBLACIÓN, TIPO DE MUESTREO Y CÁLCULO DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

La población de estudio comprendió el directivo de Departamento de Recursos Humanos de la empresa y los trabajadores de la planta de procesos que se desvincularon de la empresa desde el período comprendido de septiembre de 2018 a septiembre de 2019. El tipo de muestreo fue probabilístico, se tuvo en cuenta todos los trabajadores desvinculados durante el período de estudio, el cual estuvo compuesto de 90 colaboradores desvinculados por decisión propia o de la compañía.

3.4 MÉTODOS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Los métodos que se utilizaron son la observación y análisis. Para el cálculo del IRP se tuvo en cuenta la fórmula planteada por Castillo (2006) midiendo las desvinculaciones de empleados a la organización, sea por decisión organizacional, o por iniciativa de los empleados. Como técnicas de recolección de la información se adaptó la planilla diseñada por Ruiz (2017) (anexo A) para la revisión documental de la información suministrada, evaluando las hojas de vida de los trabajadores que laboraron en la compañía en el último año. Así mismo, se realizó una entrevista al Jefe de Talento Humano, compuesta de seis preguntas (anexo b) y una encuesta semiestructurada a los trabajadores desvinculados, compuesta de 11 preguntas cerradas y semiabiertas (adaptada de Maeus, 2017; Baroni, 2015 y Medellín, 2013) (anexo B).

3.5 PROCEDIMIENTO PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se solicitó al Jefe de Talento Humano autorización para acceder a las hojas de vida y planillas donde reposa la información de los trabajadores sobre la vinculación y desvinculación, se le hizo la entrevista, la cual se grabó bajo su autorización; se procedió a revisar la información y se diligenció lo requerido para este estudio en la planilla diseñada.

Fue realizada una encuesta al 100% de las personas desvinculadas de la compañía entre el periodo comprendido de septiembre de 2018 a septiembre de 2019, previamente acordada por vía telefónica en el horario que ellos dispusieron de acuerdo con la información suministrada por la empresa, estas desvinculaciones correspondieron a personas que rotaron por decisión propia, de la empresa o por problemas de salud.

3.6 PLAN PARA LA TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Se organizó y tabuló la información en el software Microsoft Excel, se procedió hacer el cálculo del IRP con los datos recopilados correspondientes; los datos de las encuestas fueron analizados mediante estadística descriptiva con tablas de frecuencias y tablas cruzadas representada alguna información en figuras; a los resultados de la entrevista se le hizo análisis de contenido.

4. ASPECTOS ÉTICOS Y LEGISLATIVOS

Este estudio involucra fuentes documentales primarias y secundarias, por ello se garantiza los principios éticos básicos de beneficencia, justicia, respeto, en concordancia con el Derecho Internacional de los Derechos Humanos con todos los participantes este estudio. Para el tratamiento de datos personales se garantiza la confidencialidad y custodia de la información recabada, amparado en la Ley estatutaria 1581 de 2012, Decreto 1377 de 2013 y Acuerdo 045 de 2018 donde se establece en la Universidad de Córdoba el reglamento de propiedad intelectual. Se le garantiza a la empresa es cuestión un manejo de datos de forma discreta por lo confidencial de los mismos.

5. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

5.1 IDENTIFICACIÓN DEL PERSONAL DESVINCULADO DE LA EMPRESA

De acuerdo con la entrevista (anexo B) realizada a la Jefe de Desarrollo Humano [DHO] de la empresa de alimentos de cárnicos, la cual contribuye a la seguridad alimentaria (Barros, 2001) dentro de la cadena productiva, indicó que la empresa ésta consciente de que se enfrenta a una problemática de rotación de personal, que puede afectar el logro y cumplimiento del proceso estratégico del negocio cárnico a 2020. Así mismo, afirmó que las principales causas de rotación voluntaria son:

- ✓ Mejores salarios.
- ✓ Nuevas oportunidades de empleo.
- ✓ Falta de valor por lo que la empresa hace por el colaborador.
- ✓ Traslado de vivienda.
- ✓ Brechas entre tipos de vinculaciones.

Al momento de la desvinculación el proceso consiste en:

- ✓ Si la desvinculación es voluntaria primero se aborda al colaborador en pro de analizar y establecer cuál es la razón por la cual desea desvincularse laboralmente de la organización, se plantean escenarios y si se puede negociar con el colaborador se hace.
- ✓ Si es por decisión de la empresa, dependiendo las circunstancias que llevan a poner fin a la relación laboral se lleva a cabo un proceso de desvinculación, entrega de las dotaciones, carnet y lockers.

El instrumento que se usa desde DHO para identificar las razones por las cuales el colaborador decide desvincularse de la compañía es la “entrevista de sensibilización acompañada” la cual consiste en un abordaje desde DHO con el apoyo de las practicantes en psicología del área, a través de una entrevista de

desvinculación, donde buscan identificar razones y tratar de encontrar las soluciones más efectivas para el colaborador y para el negocio. Este instrumento implementado por la compañía no es más que una entrevista de desvinculación y guarda mucha relación con lo dicho por Reynoso (2014) sobre la importancia de esta misma: "conocer las percepciones que tiene el trabajador durante la estancia en las organizaciones; éstas pueden ser actitudes relativas a las condiciones de trabajo, actitudes relativas a la remuneración, actitudes relativas el jefe o gerente inmediato, actitudes relativas a la organización".

A partir del cierre de junio de 2019 se comenzó a implementar nuevas estrategias que buscan reducir la rotación del personal mes a mes, a través de la creación de escenarios de ambiente laboral sano, al tiempo que se garantizan beneficios al colaborador y se consolida una política de contratación que busca generar nuevas contrataciones de temporales a vinculados. Vale citar lo manifestado por la jefe de DHO "cerrar la brecha entre los tipos de contratación" para de este modo generar productividad y desarrollo para la compañía y del trabajador.

De acuerdo con las encuestas realizadas al personal desvinculado de la empresa, a continuación, se presentan aspectos como el sexo y la edad (figuras 2 a y 2 b).

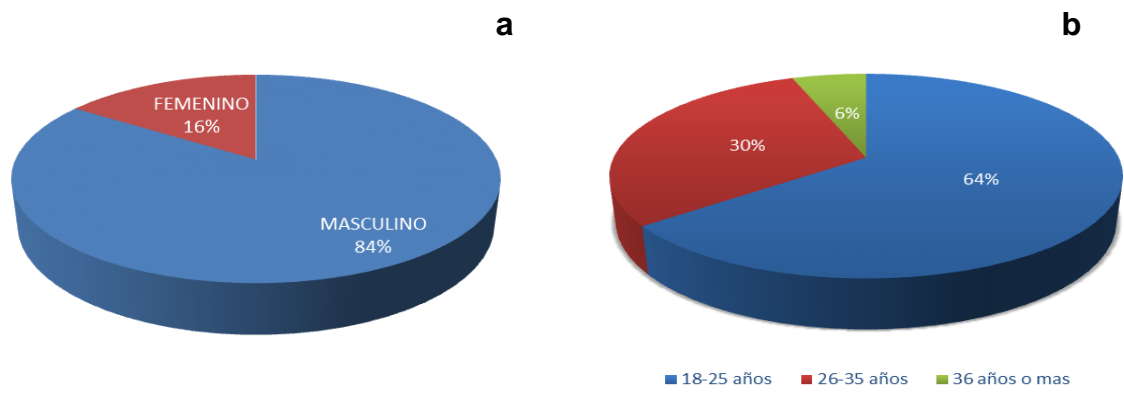


Figura 2. Sexo (a) y edad (b) del personal desvinculado

Fuente: El autor

Como se puede apreciar en la figura 2(a), la mayoría (84%) de los colaboradores desvinculados son del sexo masculino; este patrón se debe a que la mayoría del personal que entra a laborar empresa son hombres, debido a la naturaleza de la actividad que se desarrolla en la planta (actividad de porcionado y deshuese cárnico). Así mismo, en la figura 2(b), más de la mitad (64%) del personal desvinculado tienen una edad entre los 18 y 25 años y el 30% tienen una edad entre los 26 y 35 años, lo cual significa que la gran mayoría del personal desvinculado es joven; cifra que se acerca a la del estudio realizado por HAYS (2018) donde el nivel de rotación en las compañías colombianas llega al 74% en edades tempranas de 20 a 29 años.

En cuanto al estado civil y nivel de escolaridad del personal desvinculado de la compañía, se presenta en las figuras 3 (a) y 3 (b) respectivamente.

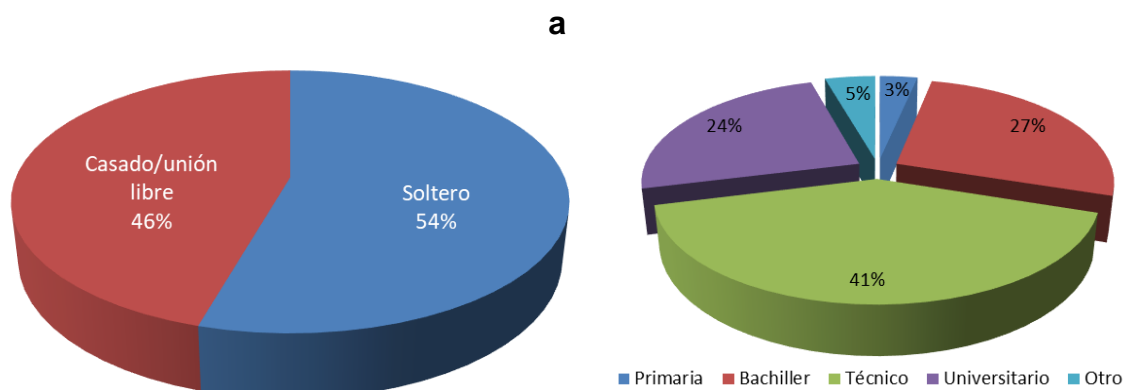


Figura 3. Estado civil (a) y nivel de escolaridad (b) del personal desvinculado.

Fuente: El autor

Como se puede apreciar en la figura 3 (a), el 54% del personal desvinculado tiene como estado civil soltero y el 46% unión libre o casado, es decir, no es muy significativa la diferencia. En lo referente al nivel de escolaridad que posee el personal desvinculado (figura 3b), se resalta que el 41% del personal desvinculado es técnico y 27% bachiller, que agrupándolos da un 68%; relacionándolo con el

tipo de cargo (figura 7b), se puede decir, que se debe a los que cumplían la función de operario y practicante (61%).

En lo relacionado con el tipo de contratación y el nivel salarial del personal desvinculado se puede apreciar en la figura 4 (a) y 4 (b).

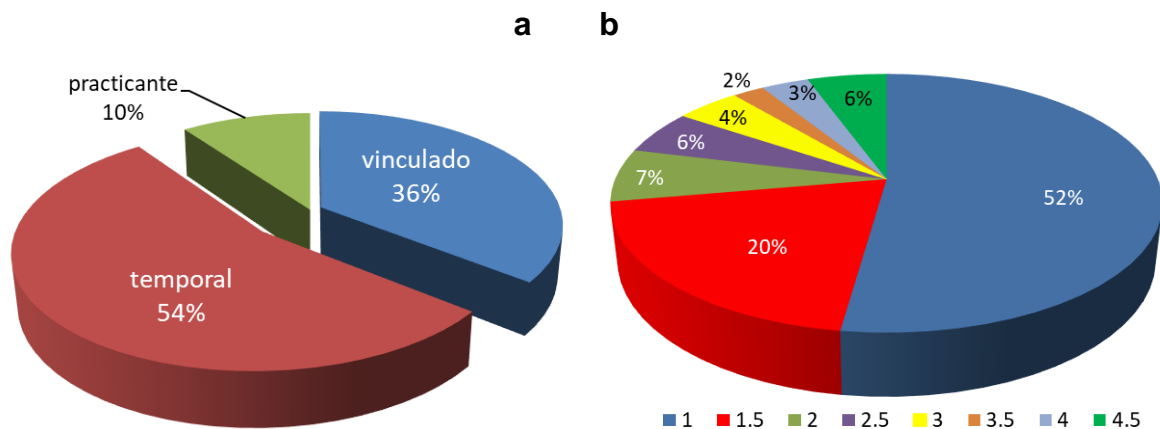


Figura 4. Tipo de contrato (a) y nivel salarial (SMLV) (b) del personal desvinculado.

Fuente: El autor

Más de la mitad (54%) del personal desvinculado eran temporales en periodo de prueba (figura 4 a) y los vinculados a la compañía solo era el 36%. Actualmente como indicó en la entrevista la jefa de DHO, la compañía contempló como política generar nuevas contrataciones de temporales a vinculados, lo cual influye en la motivación del personal para una mayor productividad (Alles,2006). En este mismo orden de ideas, esta política acude a uno de los tres tipos de motivación establecidos por Mc. Clellan (1973), la motivación por “afiliación” la cual plantea que a los individuos les gusta sentirse parte de un grupo; así mismo, con uno de los dos tipos de factores de motivación que plantea Herzberg (1968), los “factores motivacionales” que se basan en el contenido del trabajo, logros, reconocimientos, trabajo estimulante, progreso y crecimiento profesional; los cuales son

motivadores porque tienen el potencial de despertar un sentimiento de satisfacción.

Por otra parte, se puede observar en la figura 4(b) que el 72% del personal desvinculado tenía un nivel salarial entre 1 y 1.5 salario mínimo legal vigente (SMLV), dado que la mayor parte de estos ocupaban el puesto de operarios, practicantes y brigadistas (figura 4 a).

Dado que la planta de deshuese de la compañía queda en la zona industrial, en la figura 5 se puede observar el medio de transporte que utilizaba el personal desvinculado para llegar a su jornada laboral.

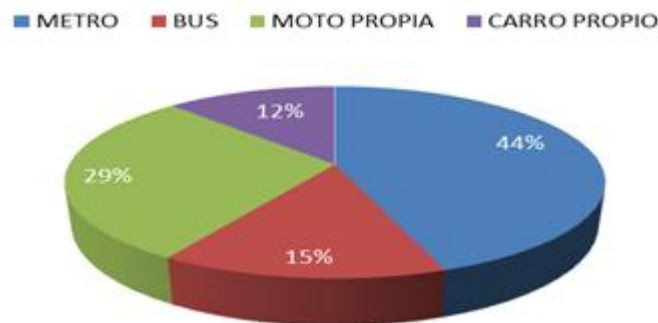


Figura 5. Medio de transporte de las personas con rotación.

Fuente: El autor

El transporte público (metro y bus) es el medio de transporte que utilizó más de la mitad del personal desvinculado (59%) para llegar a la compañía como se aprecia en la figura 5, como se ha dicho anteriormente, esto se debe a que la mayor parte de los desvinculados pertenecen al nivel operativo quienes tienen baja remuneración salarial (1 a 1.5 SMLV). Vale indicar que un estudio realizado por la ONG Cuso Internacional sobre el panorama laboral en Colombia, indicaron que pese a que el 60% de los trabajadores informales ganan menos de un salario mínimo, muchos colombianos prefieren quedarse en este sector de la economía.

Lo que convierte al salario en una razón para desvincularse, ya sea para buscar trabajos con mejor salario o para buscar nuevas formas de generar ingresos. Así mismo consideran que las personas que ganan el salario mínimo en el país, se enfrentan a una precariedad laboral de manera constante (Olaya, 2019).

5.2 ESTABLECIMIENTO DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL PERIODO ANALIZADO

Para establecer IRP en el periodo analizado de septiembre de 2018 a septiembre de 2019 se tuvo en cuenta la fórmula establecida por Castillo (2006):

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}} \rightarrow \text{PROMEDIO EFECTIVO PE}$$

Dicho cálculo se realizó mediante el programa Excel, el cual se puede apreciar en la siguiente tabla. (Tabla 1).

Tabla 1. Índice de rotación septiembre 2018-septiembre 2019.

Año	Mes	A	D	F1	F2	PE	IRP
2018	sept-18	4	6	638	636	637	0,8
	oct-18	3	5	636	634	635	0,6
	nov-18	4	3	634	635	634,5	0,6
	dic-18	8	11	635	632	633,5	1,5
2019	ene-19	5	10	632	627	629.5	1.2
	feb-19	2	6	627	623	625	0.6
	mar-19	8	13	623	618	620.5	1.7
	abr-19	5	9	618	614	616	1.1
	may-19	3	3	614	614	614	0.5

Año	Mes	A	D	F1	F2	PE	IRP
	jun-19	6	6	614	614	614	1.0
	jul-19	8	7	614	615	614.5	1.2
	ago-19	10	6	615	619	617	1.3
	sept-19	10	5	619	624	621.5	1.2
TOTALES		76	90			631	13.2

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

Fuente: El autor

Entre septiembre de 2018 y septiembre de 2019 se puede observar en la tabla 1 que ingresaron a la compañía 76 colaboradores y se presentaron en este periodo 90 desvinculaciones, en la información no se tuvo en cuenta el personal pensionado ni el de defunciones. El cálculo del IRP en dicho período anual fue de 13.2, cifra que según Chiavenato (2000) depende de la situación específica de cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado, e indica que lo importante es la estabilidad del sistema, conseguida mediante autorregulaciones y correcciones constantes de las distorsiones que se presentan. Por lo anterior, se hizo necesario evaluar la variación mensual del IRP en el periodo de estudio (figura 6) con los resultados de la entrevista realizada al jefe de DHO para determinar las causas que incidieron en este IRP.

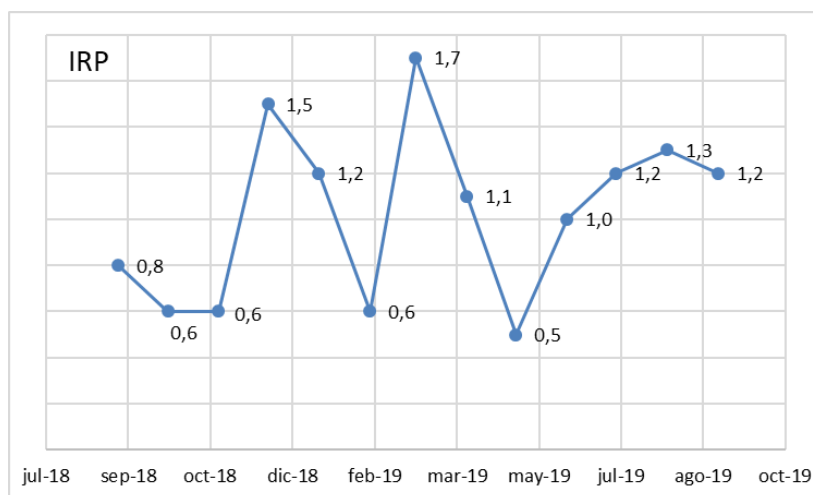


Figura 6. Índice de rotación de personal sept/2018 a sept/2019

Fuente: El autor

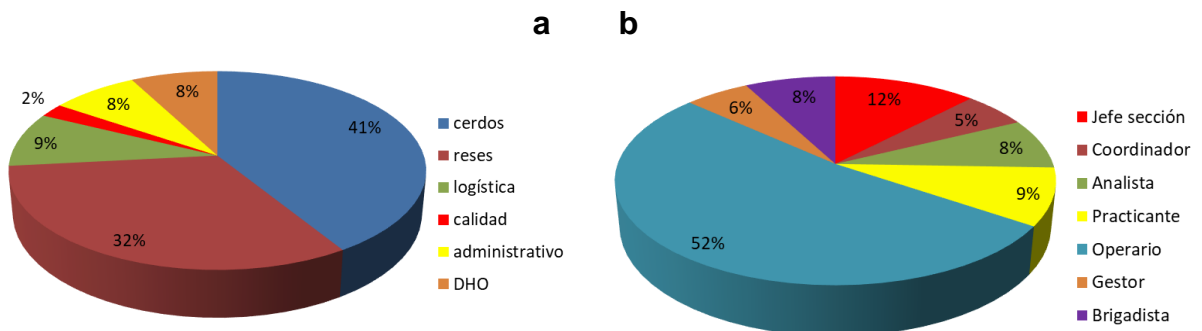
De acuerdo con la figura 6, se observa que en los meses de octubre y noviembre de 2018, febrero y mayo de 2019 fueron los meses donde el IRP presentó un bajo valor entre 0.6 y 0.5; seguidamente en diciembre 2018 y marzo de 2019 presenta unos picos altos entre 1.5 y 1.7 respectivamente; sin embargo, en promedio mensualmente el IRP es de 1.1 que en siete meses del año el IRP está próximo a este valor.

Se pudo constatar en la entrevista con la jefe de DHO que en diciembre de 2018 existió un pico elevado de 1,5 (figura 6) de rotación del personal, debido a la necesidad de la empresa en contratar en el mes de diciembre ocho colaboradores temporales para su producción de sección “navideña” en la cual se organiza el material cárnico que va para elaboración de productos específicos para esta temporada. Este grupo solo labora 15 días, y es por lo que se da este comportamiento de nuevos ingresos y salidas en dicho mes. El otro pico elevado que se observa es en el mes de marzo de 2019 con un valor de rotación de personal de 1.7 (figura 6) a lo que la Jefe de DHO justifica que en ese periodo la mayoría de personas que rotaron lo hicieron por voluntad propia y que cuando se

les aplicó la entrevista de sensibilización acompañada se pudo establecer que en su mayoría deseaban terminar la relación laboral con la empresa de alimentos, porque sentían que el salario pagado por su labor no era acorde a la carga laboral del mismo, agregó también diciendo que de esas 13 personas que rotaron en el negocio cárnico fue por decisión propia, 10 lo hicieron para poder iniciar proceso con otra empresa, la cual pertenece también al grupo empresarial, pero justificando que las condiciones salariales allá son mejores y para poder iniciar proceso no podían tener vinculación con el grupo, según lo establecido por política general del grupo empresarial.

5.3 EVALUACIÓN DE LOS PRINCIPALES MOTIVOS Y CARGOS DONDE OCURRIÓ LA ROTACIÓN DE PERSONAL

De acuerdo con el personal desvinculado encuestado, se puede observar en la figura 7 la sección y el cargo en el cual se desempeñaban en la compañía.



* DHO: Desarrollo Humano

Figura 7. Sección (a) y cargo (b) en la compañía del personal desvinculado.
Fuente: El autor

Como se puede apreciar en la figura 6a, las secciones donde ocurrió mayor rotación de personal son la sección cerdos con 41% y reses con un 32% (figura 7 a) La jefa de DHO en la entrevista que se le realizó justifica que estas dos secciones tienen una mayor rotación que las demás por su tamaño, en otras

palabras, son las dos grandes secciones de la planta que llevan a cabo los procesos de deshuese, porcionado y procesamiento del material cárnico, y que la mayoría de personas que entran a laborar en las mismas no se adaptan al proceso, la técnica y/o a las condiciones de bajas temperaturas de la planta. Así mismo, el cargo que presentan mayor rotación de personal es el de operario con un 52% (47 colaboradores) (figura 7b), cargo que compone en un 98% el total de colaboradores en las secciones con alto índice de rotación, se manifiesta que, en las entrevistas de sensibilización acompañada, se puede establecer que la mayoría de personas que rotan voluntariamente de este puesto lo hacen por inconformidad al salario recibido vs carga laboral, o por falta de garantías según el tipo de contrato.

En lo referente al tipo y motivo por el cual se desvinculó de la compañía, se puede apreciar en la figura 7 lo que respondieron los encuestados.

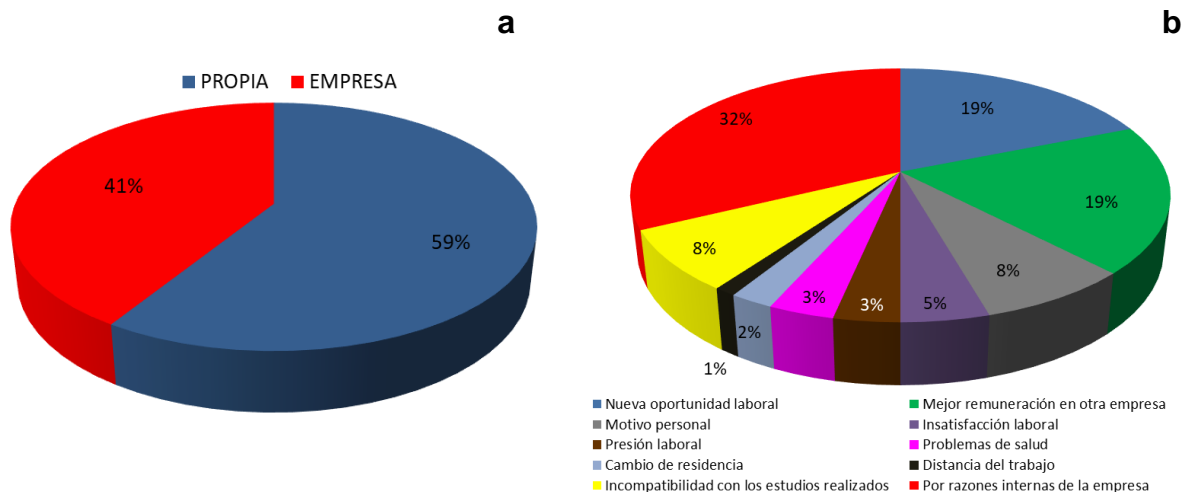


Figura 8. Tipo (a) y motivo (b) de desvinculación

Fuente: El autor

Como se puede observar en la figura 7a más de la mitad (59%) de los encuestados, indicó que su desvinculación fue por cuenta propia; a pesar de ello, esta cifra está muy cercana al personal que fue desvinculado por la misma

empresa. Entre los motivos de desvinculación, se aprecia en la figura 7b que el 32% de los colaboradores fue por razón interna de la empresa; sin embargo, no concuerda con lo dicho en el tipo de desvinculación que fue de 41% (figura 7a). Así mismo, hay dos motivos que están muy relacionados y tienen la misma ponderación (19%) que fueron el de una nueva oportunidad laboral y el de una mejor remuneración en otra empresa, que sumados da un 38% (figura 7b).

5.4 EVALUACIÓN DEL GRADO DE SATISFACCIÓN EN EL TRABAJO DEL PERSONAL DESVINCULADO DURANTE SU PERMANENCIA EN LA EMPRESA

Para evaluar el grado de satisfacción en el trabajo durante la permanencia en la compañía, el personal desvinculado encuestado realizó su respectiva calificación teniendo en cuenta aspectos laborales, de relacionamiento, aportes y beneficios, infraestructura, políticas/normas y condiciones de seguridad y salud en el trabajo [SST], tal como se puede apreciar en las figuras 9, 10, 11 y 12.

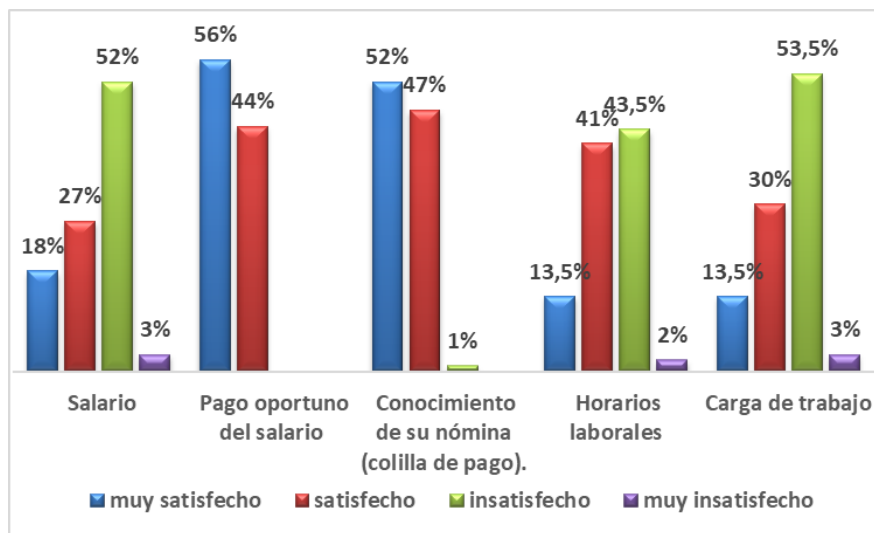


Figura 9. Aspectos laborales

Fuente: El autor

Como se puede observar en la figura 9, más de la mitad (52%) del personal desvinculado respondió sentirse insatisfechos con el salario pagado durante el tiempo que laboraron en la compañía; sin embargo, indican estar satisfechos con el pago oportuno del salario y tienen conocimiento de los valores que le pagan en su nómina. Por otra parte, a pesar de que más de la mitad (53,5%) está satisfecho con el horario laboral, el restante (45,5%) dice estar insatisfecho; de igual forma más de la mitad (58,5%) está insatisfecho por la carga de trabajo. Haciendo relación con el cargo desempeñado y estas respuestas, se puede decir que más de la mitad de los operarios estuvo insatisfecho con lo que recibían de salario, su carga y horarios de trabajo.

Estos resultados tienen relación con el estudio hecho por García Lombardía & Pin (2010) en donde se plantea que la satisfacción laboral dependerá en medida, de las condiciones internas de la empresa (política salarial, clima laboral, condiciones de trabajo, etc.) y el hecho por Encina (2003) en donde se pudo establecer que el salario fue la causa principal para que los trabajadores dejaran sus empleos.

Con respecto al relacionamiento laboral que tuvo el personal desvinculado durante su permanencia en la compañía, se puede ver en la figura 10 el grado de satisfacción que indicaron.

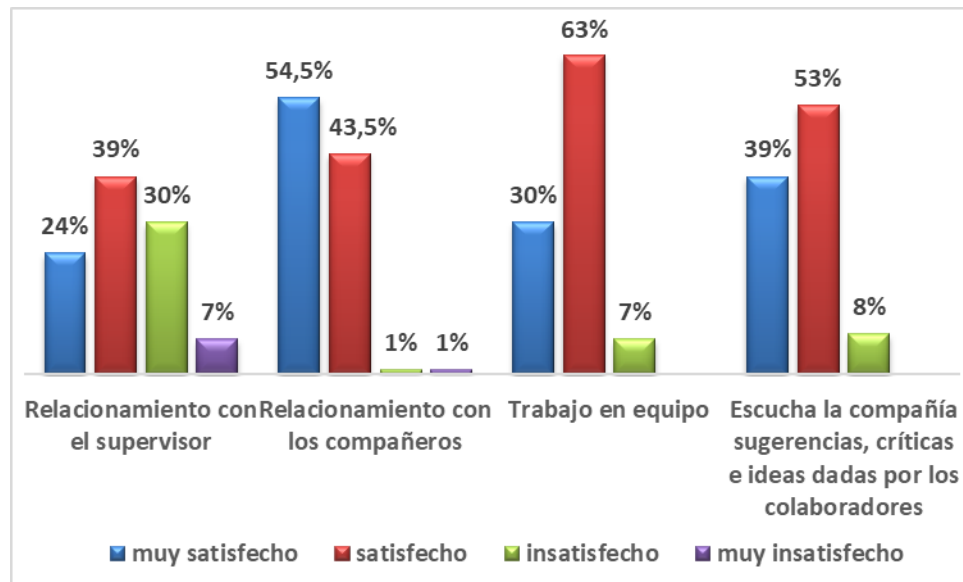


Figura 10. Relacionamiento laboral

Fuente: El autor

Como se aprecia en la figura 10, el personal desvinculado manifestó que durante su permanencia en la compañía el relacionamiento con sus compañeros fue muy bueno, dado que la mayoría (98%) estuvo satisfecho y el 65% indicó tener un buen relacionamiento con el supervisor; así mismo, la mayoría (93%) indica que se puede trabajar en equipo y que la compañía (92%) tiene en cuenta sus opiniones para el mejoramiento de las acciones de la compañía. Por lo anterior, se puede decir que el personal desvinculado estuvo satisfecho en este aspecto de relacionamiento.

En lo referente a los aportes y beneficios que recibió el personal desvinculado durante su permanencia en la empresa, indicaron los encuestados su grado de satisfacción como se puede observar en la figura 11.

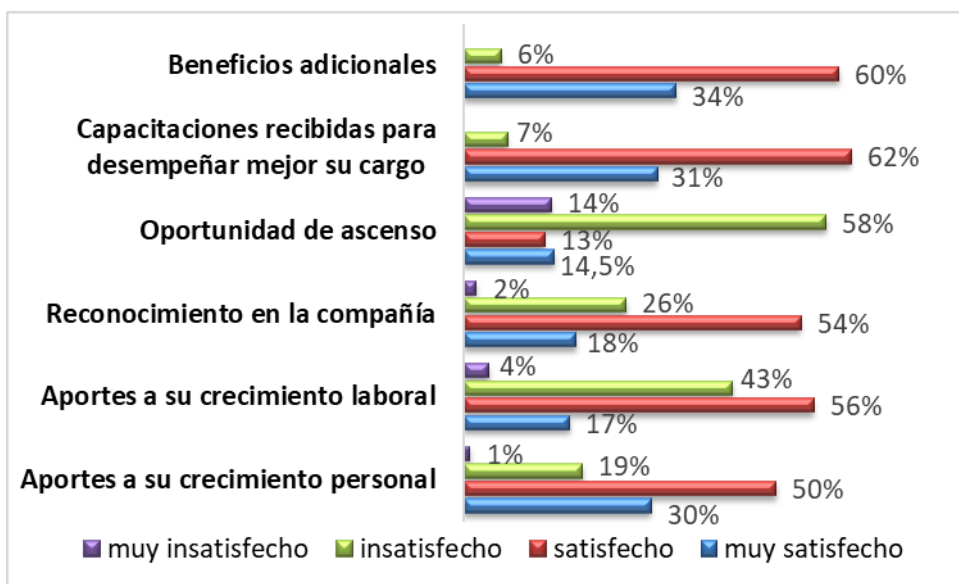


Figura 11. Aportes y beneficios de la compañía

Fuente: El autor

Los aspectos de aportes y beneficios que ofrece la compañía (figura 11) donde estuvieron más satisfechos el personal desvinculado fueron los beneficios adicionales (94%), capacitaciones (93%), crecimiento personal (80%), crecimiento laboral (73%), reconocimiento (72%). Entre los beneficios adicionales que indicaron los encuestados y que más les llamó la atención fue el servicio de alimentaciones (desayuno, almuerzo, cena) dependiendo el turno que tenían. En lo relacionado a que la empresa les dé la oportunidad de ascender del cargo que tenía, 72% manifestó su insatisfacción con ello.

Dentro de lo que posee la compañía para desempeñar el cargo como infraestructura, las políticas y normas que da a conocer a sus colaboradores y las condiciones de seguridad y salud para el trabajador se puede apreciar en la figura 12 las respuestas dadas por los encuestados en lo referente a su satisfacción.

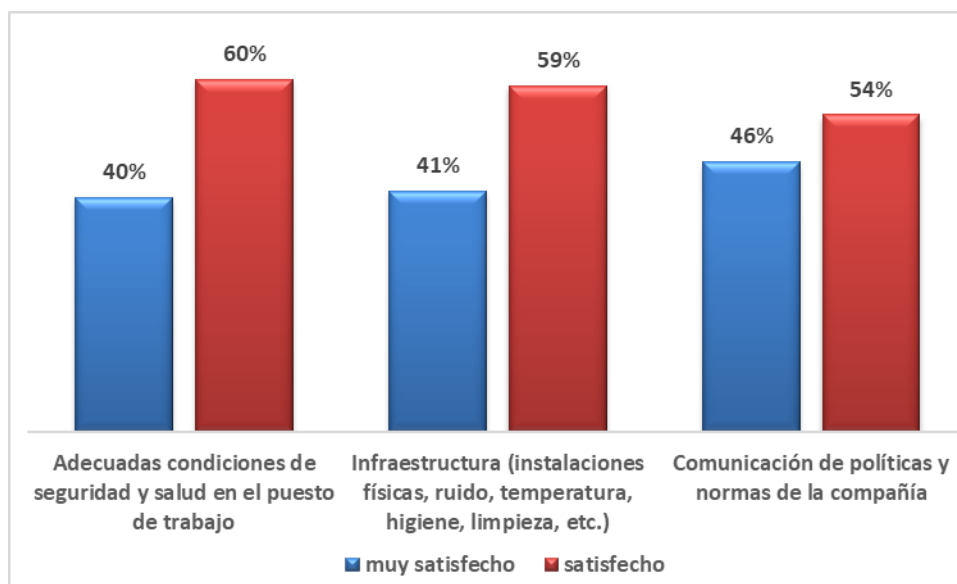


Figura 12. Infraestructura, políticas/normas y condiciones de SST

Fuente: El autor

El grado de satisfacción como se puede observar en la figura 12 fue bueno, dado que la compañía les brindó adecuadas condiciones de seguridad y salud en su puesto de trabajo, posee una infraestructura adecuada para desempeñar su cargo y realiza una buena comunicación de las políticas y normas que tiene establecida la compañía para su buen funcionamiento. En este tipo de cargos de una planta de producción es relevante que se cumplan todas las medidas de prevención tanto para el riesgo físico (Decreto 1072 de 2015 Ministerio de Trabajo) como para el conductual que permita un clima organizacional adecuado.

6. CONCLUSIONES

- ✓ Las respuestas dadas por el personal desvinculado permitieron entender las posibles causas y crear un panorama para que la organización emprenda estrategias de mejoramiento.
- ✓ Las secciones de la compañía en donde hay mayor rotación de personal son cerdos y reses, secciones en donde el 95% del personal es operario y las cuales llevan a cabo los objetivos misionales de la empresa, ya que se encargan del procesamiento del material cárnico.
- ✓ El 52% de los colaboradores desvinculados son operarios, situación que es de resaltar pues son los que llevan a cabo los procesos productivos de la planta a través de las diferentes líneas productivas.
- ✓ Mas de la mitad (54%) del personal desvinculado tenía vínculo temporal; este tipo de contratación se da en diversas épocas del año donde hay mayor producción; sin embargo, esto influye en la motivación del personal, puesto que no gozan de los beneficios y garantías laborales que posee el personal vinculado.
- ✓ De igual forma, 52% del personal desvinculado manifestó que percibía un SMLV, lo que influye también en la desmotivación y causa de su retiro voluntario para buscar nuevas oportunidades que mejoren su nivel salarial y calidad de vida en otras empresas.
- ✓ La decisión de retiro que más prevalece es por “insatisfacción laboral” lo que se puede estar apoyando en las brechas existentes que dice la jefe de DHO por los tipos de vinculación que reducen garantías y beneficios de los temporales con respecto a los vinculados.

- ✓ Entre los factores que influyeron en la rotación del personal son el tipo de cargo, el tipo de vínculo laboral, el nivel salarial, la carga laboral y oportunidad de ascenso que repercuten en el estado motivacional para que el personal se sienta satisfecho desempeñando su rol en la empresa, variables para IRP que contemplaron Anvari, JianFu & Chermahin (2014).

- ✓ El índice anual de rotación para la compañía del período analizado fue de 13% el cual tuvo variaciones en ciertos meses del año donde hubo contratación temporal para una producción especial como lo es el de la navidad; además de aquellos que hicieron su retiro voluntario en aras de emplearse en otras empresas que ofrecían mejores condiciones laborales. Vale resaltar, que tener una estabilidad laboral permite una mejor productividad en la empresa lo que contribuye a su imagen corporativa ante los clientes y los colaboradores.

7. RECOMENDACIONES

- ✓ Desarrollar una planeación estratégica del recurso humano en el negocio, que se articule perfectamente con la gestión del talento humano. Es decir, traducir los objetivos y estrategias de negocio, en objetivos y estrategias de recurso humano.

- ✓ Realizar un estudio del clima laboral en la planta, con el fin de obtener un direccionamiento para el mejoramiento de la gestión del talento humano.

- ✓ Hacer monitoreo a los resultados de las entrevistas de vinculación llevadas a cabo desde DHO, para establecer las causas que motivan la salida del personal y así aportar al fortalecimiento de las políticas existentes y planes de acción.

- ✓ Trabajar en el fortalecimiento de políticas que permitan disminuir brechas e insatisfacciones entre los colaboradores para evitar futuras desvinculaciones por decisión propia, por medio de generar ambientes de integración y fortalecimiento de clima laboral.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias. Ediciones Granica, Buenos Aires, 2006. Segunda edición
- Álvarez Orozco, Marcos. Cuadro de Mando Retail: Los indicadores clave de los comercios altamente efectivos. Profit Editorial, 2013.
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190.
- Aslan, Quality of Life and Job Satisfaction of Primary School Teachers Stage I. *Aegean Education* , 1 (63) (2001). Recuperado el 7 de diciembre e 2019 de: <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC110592.pdf>
- Baroni, Fernanda da Silva. (2015). Rotatividade na Distribuição Urbana de Bebidas: Estudo das possíveis causas. Trabajo de grado Maestría en Administración, Pontificia Universidad Católica, Belo Horizonte, Brasil, 117 p. Recuperado de http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Administracao_BoroniFS_1.pdf
- Barros, C. (2001). I Encuentro europeo de Seguridad y Calidad Alimentaria (La Rioja, 22 y 23 de marzo de 2001. *Salical-Tecnosalical* 2001). *Alimentaria: Revista de tecnología e higiene de los alimentos*, (322), 19-20.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera, N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo 28 León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Cagigas, J., Andrés, E. D., Espinosa, C., Fajardo, P., Fuente, J. M. D. L., Mazo, I., ... & Ventosa, J. P. (2011). *Los diez retos de Silvia: Claves para la gestión de personas en tiempos de cambio*. Libros de Cabecera.
- Castillo Aponte, José. *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. ECOE Ediciones, 2006.
- Carrasco, 2009. *Una didáctica para hoy: cómo enseñar mejor*. Recuperado de: <http://mateo.pbworks.com/w/file/122747673/jose-bernardo-carrasco-una-didactica-para-hoy.pdf> (p.215)

- Código Sustantivo del Trabajo. (1950). Decreto 2363. República de Colombia. Recuperado de <http://www.mintrabajo.gov.co/normatividad/leyes-y-decretos-ley/codigo-sustantivo-del-trabajo>
- Código Sustantivo del Trabajo, [CST]. Decreto Ley 2663 de 1950. Artículo 53. agosto 5 de 1950 (Colombia).
- Chiavetano, I. (2007). Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones. México: Mc Graw Hill interamericana Editores S.A. de C.V. Octava edicións.
- Contreras, I. M. (2005). Costo de rotación de recursos humanos como instrumento de control gerencial. IX Congreso Internacional de Costos, 1-14.
- Decreto 1072 de 2015 [Ministerio del Trabajo]. Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Actualizado a 25 de abril de 2018. Recuperado de: <http://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/50711/Decreto+1072+de+2015+DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+25+de+Abril+de+2018.pdf/4a3ae903-592b-2c34-cc5b-126b77cc65d0>
- Encina, G. B. (2003). Rotación de personal. Administración laboral Agrícola: Cultivando la productividad del personal, 223-230.
- Fernández, F. (2016) Retribuciones salariales, cotización y recaudación. Madrid: Editorial Tutor Formación.
- Flores, J., & Martinez, R. (15 de Mayo de 2015). Ordem dos contabilistas Certificados. Obtenido de Estrategias para reducir el impacto económico por la rotación de personal en las organizaciones: <http://www.otoc.pt/news/PENCUSTOS/pdf/089.pdf>.
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience, 65-99.
- Fonseca Sandra, López Laura, Rivera Ingrid y Sicua Jaime (2012). La rotación de personal en AVI Transportes. Recuperado de: <http://biblioteca.uniminuto.edu/ojs/index.php/DYG/article/view/420/401>
- García Lombardía, P., & Pin Arboledas, J. R. (2010). La rotación en el sector de la restauración en España. Causas, consecuencias y líneas de actuación. España.

- González, 2008, Psicología de la motivación. (p.52). Recuperado de:
http://newpsi.bvs-psi.org.br/ebooks2010/en/Acervo_files/PsicologiadelaMotivacion.pdf
- HAYS. (2018). Guía Salarial Colombia 2018: Análisis y Tendencias Salariales del Mercado Laboral. Recuperado de:
https://www.hays.com.co/cs/groups/hays_common/@co/@content/documents/digitalasset/hays_2180326.pdf
- Maslow, A. (1943). Una teoría de la motivación humana. En A. Maslow, Una teoría de la motivación humana. Motivación y personalidad (págs. 85-111). Barcelona: Psychological Review Sagitario
- Mateus Mateus Jairo Arturo (2017) Análisis de las Causas que Generan Rotación en el Call Center de Telebucaramanga. Trabajo de grado para título de Administrador de Negocios internacionales, Universidad de Santander, Bucaramanga, Colombia.
- McClelland, D.C. (1973): "Testing for Competence rather than for Intelligence", in American Psychologist, January 1973. Recuperado de:
<http://psycnet.apa.org/doiLanding?doi=10.1037%2Fh0034092>
- McGregor, D. (1994). La teoría X: El punto de vista tradicional sobre la dirección y el control y la teoría Y: la integración de los objetivos individuales con los de la organización. En D. McGregor, El lado humano de las organizaciones. (págs. 35-56). Bogotá: Mc. Graw-Hill Interamericana S.A.
- Medellín, Henao Maria Fernanda. (2013). Incidencia de la motivación en la rotación de personal de la empresa Digitex Internacional sede Manizales – Caldas. Trabajo de grado Psicología. Universidad de Manizales, Colombia. Recuperado de
http://ridum.umanizales.edu.co:8080/xmlui/bitstream/handle/6789/1508/Medellin_Henao_Maria_Fernanda_2013.pdf?sequence=1
- Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). Carnica bovina. Sistema de información de gestión y desempeño de organizaciones de cadenas. Recuperado de: <https://sioc.minagricultura.gov.co/Bovina/Pages/default.aspx>
- Obando Millán, María Patricia Del V. Rotación de personal en la empresa SIGO S.A. Trabajo de Grado, 2009.




- Pérez Porto Julián y Merino María. Publicado: 2014. Rotación de personal. Recuperado de: <https://definicion.de/rotacion-de-personal/>
- Reynoso, C. (2014). Entrevista de salida de personal: un cambio de paradigma. Recuperado de: <file:///C:/Users/COMPAQ/Downloads/ReynosoNu%C3%B1ez029x.pdf>
- Olaya, M. (15 marzo 2019). El salario mínimo no alcanza para que los colombianos cubran sus necesidades, dice estudio. RCN Radio. Recuperado de: <https://www.rcnradio.com/economia/el-salario-minimo-no-alcanza-para-que-los-colombianos-cubran-sus-necesidades-dice-estudio>
- Robbins, S. (1998). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México: PrenticeHall Hispanoamericana S.A.
- Ruíz, Pautt Yojanna. (2017). Factores que influyen en la rotación del personal en una Institución Prestadora de Servicio de Salud [IPS] de Bogotá. Trabajo de grado Administración en Salud, Universidad de Córdoba.
- Salazar, Y. C. (2014). Rotación de personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores. San Martín Emprendedor. Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres, 53-62.
- Santillán, A. & Navarro, R. (2008) El capital humano en las organizaciones: Experiencias de investigación. Vol. 1. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros/2007c>
- Koontz, H., & Weilhrich, H. (2007). Elemento de administración: enfoque internacional. Factores humanos y motivación. (págs. 282-302). Mexico: McGraw- Hill Interamericana, septima edición.
- Wren, D. (2008). Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. En D. Wren, Teoría y comportamiento organizativo. Historia de la gestión. (págs. 522-566). Barcelona: Belloch.
- Werther, W., & Davis, K. (2008). Administración de recursos humanos. El campital humano de las empresas. México: Mc Graw Hill Interamericana. Sexta edición.

ANEXOS

Anexo A. Formato para registro de información

N° de Hoja de vida	Nombre del colaborador	Tipo de vinculación			Telefono de contacto	Unidad/Sección	Cargo	Fecha de ingreso	Fecha de Egreso	Tiempo de vinculación	Motivo de desvinculación	
		Vinculado	Temporal	Practicante							Decision propia	Decision de la empresa

ANEXO B. Entrevista a Jefe de DHO

	UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA		 Encuesta N°
	ROTACIÓN DE PERSONAL DESVINCULADO EN LA EMPRESA ALIMENTOS CÁRNICOS DE MEDELLÍN 2018 A 2019		

Buen día/Buena tarde, la presente entrevista es realizada por el estudiante Rafael Ángel Hernández (cel. 3006505200) del programa de Administración en Salud de la Universidad de Córdoba, bajo la dirección de la prof^a Elvira Durán Rojas (cel.3013706074). Esta información será manejada de forma confidencial hasta la aprobación del presente trabajo de grado titulado “Rotación del personal desvinculado en una empresa Alimentos de Medellín 2018 a 2019”. Agradecemos por su tiempo, gentileza y colaboración en responder el presente cuestionario:

Datos del entrevistado:

Cargo: **Jefe de Desarrollo Humano.**

Tiempo en el cargo: **cinco años**

Tiempo en la empresa: **tres años**

1. ¿La empresa conoce los pros y los contras de la rotación de personal? Si la respuesta es afirmativa enúncielos.

Específicamente la rotación del personal se puede mirar como una ganancia de aprendizaje para la compañía, por medio de la cual podemos analizar que se está haciendo bien y que se está haciendo mal para corregirlo y así garantizar para nuestro negocio: armonía y productividad.

Como desventajas:

- ✓ Costes, pérdida de tiempo y dinero en nuevos reclutamientos.
- ✓ Des favorecimiento de la imagen del negocio.
- ✓ Falta del sentido de equipo.
- ✓ Dificultad para el logro de objetivos y proyecciones a corto y largo plazo.
- ✓ Desmotivación de los colaboradores, que se traduce en poca productividad.

2. ¿Cuáles son las principales causas de la rotación voluntaria de colaboradores en Alimentos Cárnicos?

Es una pregunta con gran gama de posibilidades, pero las principales causas de rotación voluntaria son:

- ✓ Mejores salarios.
- ✓ Nuevas oportunidades de empleo.
- ✓ Falta de valor por lo que la empresa hace por el colaborador.
- ✓ Traslado de vivienda.
- ✓ Brechas entre tipos de vinculaciones.

**3. Al momento de desvincularse el personal, ¿qué acciones realiza la empresa con éste?
¿Qué política u acciones tiene o realiza la empresa con el personal para su retención?**

Si la desvinculación es voluntaria primero se aborda al colaborador en pro de analizar y establecer cuál es la razón por la cual desea desvincularse laboralmente de la organización, se plantean escenarios y si se puede negociar con el colaborador se hace.

Si es por decisión de la empresa, dependiendo las circunstancias que llevan a poner fin a la relación laboral se lleva a cabo un proceso de desvinculación, entrega de las dotaciones, carnet y lockers.

En el negocio tenemos implantada una política llamada “Calidad de vida, calidad laboral” que busca atacar este tipo de circunstancias al tiempo que trata de prevenirlas, la cual tomo un trasfondo más complejo que abarca mayor alcance desde junio de este año.

4. Cuando el colaborador abandona la institución, ¿hay algún instrumento que identifique la razón de este cierre?

El instrumento que identifica la razón de desvinculación voluntaria, es la entrevista de sensibilización acompañada, la cual consiste en un abordaje desde DHO en con el apoyo de las practicantes en psicología del área, a través de una entrevista de desvinculación, buscamos identificar razones y tratar de encontrar las soluciones más efectivas para el colaborador y para el negocio.

5. Después de analizar los datos y calcular el índice de rotación de personal entre septiembre de 2018 y septiembre de 2019 encontramos que en los meses de diciembre de 2018 y marzo de 2019 existen unos picos altos, ¿Esto a que se debe?

Los picos de 12/2018 son comunes y son una constante debido a una necesidad de la empresa, la cual consiste en contratar en diciembre ocho colaboradores temporales para una sección “navideña” en la cual se organiza el material cárnico que va para elaboración de productos específicos con la temporada. Este grupo solo labora 15 días, y es por esto que tenemos ingresos en diciembre de ocho personas y salidas de 11, grupo en donde se incluyen los ocho colaboradores temporales y tres personas que salieron para ese mes.

El pico de 03/2019 se produjo por una serie de desvinculaciones voluntarias, cuando se les aplico la entrevista de sensibilización acompañada se pudo establecer que en su mayoría deseaban terminar la relación laboral con Alimentos, por que sentían que el salario pagado por el trabajo que estaban haciendo no era acorde a la carga laboral del mismo, agregó también diciendo que de esas 13 personas que rotaron en el negocio cárnico por decisión propia, 10 lo hicieron para poder iniciar proceso con otra empresa, la cual pertenece también al grupo empresarial, pero justificando que las condiciones salariales allá son mejores y para poder iniciar proceso no podían tener vinculación con el grupo, según lo establecido por política general del grupo empresaria




6. Además de las medidas desarrolladas por la empresa de Alimentos, ¿qué medida en su opinión sería la más adecuada para adelantar la retención del personal en la compañía?

Siempre lo he dicho y en los tres años que llevo en la compañía he logrado identificar una falencia de brechas, se observa una distinción notable entre vinculados y temporales, lo que a su vez desde negocio ha generado problemáticas, ya que muchos de los retiros ocurren por la falta de garantías a temporales.

Desde junio de este año venimos trabajando en procesos de vinculación directa a personas temporales con grandes méritos, y que se espera llegue a su éxito entre enero y mayo de 2020, en pro del logro de los objetivos estratégicos del grupo empresarial.

¡Gracias!

ANEXO C. Formato de la encuesta telefónica al personal desvinculado

	UNIVERSIDAD DE CÓRDOBA DEPARTAMENTO DE SALUD PÚBLICA		 ACREDITACIÓN INSTITUCIONAL Encuesta N°
	ROTACIÓN DE PERSONAL DESVINCULADO EN LA EMPRESA ALIMENTOS CÁRNICOS DE MEDELLÍN 2018 A 2019		

Buen día/Buena tarde, la presente encuesta es realizada por el estudiante Rafael Ángel Hernández (cel. 3006505200) del programa de Administración en Salud de la Universidad de Córdoba, bajo la dirección de la prof^a Elvira Durán Rojas (cel.3013706074). Esta información será manejada de forma confidencial hasta la aprobación del presente trabajo de grado titulado "Rotación del personal desvinculado en una empresa Alimentos de Medellín 2018 a 2019", donde se tendrá en cuenta la discrecionalidad con los nombres de los encuestados y de la empresa. Agradecemos por su tiempo, gentileza y colaboración en responder el presente cuestionario:

1 Nombre del encuestado _____ 2. Lugar de residencia: _____

3. Edad _____ 4. Sexo: F M 5. Estado civil: soltero casado/unión libre

6. Escolaridad: Primaria Bachillerato Técnico Universitario Otro ¿Cuál? _____

7. Medio de transporte que utilizaba para llegar a la planta: metro bus moto propia carro propio

8. Valor del salario recibido cuando estuvo contratado en la compañía:

1 SMLV Hasta 1,5 SMLV Hasta 2 SMLV Hasta 2,5 SMLV Hasta 3 SMLV

Hasta 3,5 SMLV Hasta 4 SMLV Hasta 4,5 SMLV + 4,5 SMLV

9. Su desvinculación de la compañía fue por: decisión propia decisión de la compañía

10. Dentro de los siguientes aspectos, indique máximo tres causas que están relacionadas con la decisión de su retiro y subraye la causa que más incidió:

Nueva oportunidad laboral

Pensionarse

Mejor remuneración en otra empresa <input type="checkbox"/>	Cambio de residencia <input type="checkbox"/>
Motivo personal <input type="checkbox"/>	Distancia del trabajo <input type="checkbox"/>
Insatisfacción laboral <input type="checkbox"/>	Incompatibilidad con los estudios realizados <input type="checkbox"/>
Presión laboral <input type="checkbox"/>	Otra <input type="checkbox"/> ¿cuál? _____
Problemas de salud <input type="checkbox"/>	

11. Indique el grado de satisfacción que tuvo durante su labor en la compañía, teniendo en cuenta los siguientes criterios de calificación:

Aspectos	5.Totalmente satisfecho	4.Satisfecho	3.Insatisfecho	2.Totalmente insatisfecho	1.No aplica
1. Salario					
2. Pago oportuno del salario					
3. Conocimiento de su nómina (colilla de pago).					
4. Comisiones					
5. Horarios laborales					
6. Carga de trabajo					
7. Relacionamiento con el supervisor					
8. Relacionamiento con los compañeros					
9. Aportes a su crecimiento personal					
10. Aportes a su crecimiento laboral					
11. Reconocimiento en la compañía					
12. Oportunidad de ascenso					
13. Capacitaciones recibidas para					

Aspectos	5.Totalmente satisfecho	4.Satisfecho	3.Insatisfecho	2.Totalmente insatisfecho	1.No aplica
desempeñar mejor su cargo					
14. Trabajo en equipo					
15. Beneficios adicionales					
16. Adecuadas condiciones de seguridad y salud en el puesto de trabajo					
17. Infraestructura (instalaciones físicas, ruido, temperatura, higiene, limpieza, etc.)					
18. Escucha de la compañía a sugerencias, críticas e ideas dadas por los colaboradores					
19. Comunicación de políticas y normas de la compañía					

¡Gracias por su colaboración!