

**Caracterización de la Rotación Laboral en la Planta de Proceso de la Empresa Avícola
Pimpollo S.A.S. de la Ciudad de Bucaramanga**

Fabiola Andrea Camacho Santamaría

**Informe de Pasantía Presentado Como Requisito para Optar al Título de
Psicóloga**

Asesora:

Ps. Mónica Parada



Universidad Pontificia Bolivariana, Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

2012

Tabla de Contenido

	pág.
Introducción	6
Descripción de la Empresa	9
<i>Historia</i>	9
<i>Objetivos</i>	9
<i>Misión</i>	9
<i>Visión</i>	9
<i>Nuestros Valores</i>	10
<i>Ubicación</i>	11
Justificación	12
<i>Estadística de Problemáticas Presentes en las Empresas Avícolas en Colombia</i>	14
Objetivos	18
<i>Objetivo General</i>	18
<i>Objetivos Específicos</i>	18
Marco Conceptual	19
<i>Rotación de Personal</i>	23
<i>Fuentes Generadoras de la Rotación</i>	25
<i>Impacto de la Rotación</i>	26
<i>Medir la Rotación</i>	27
<i>Factores que Influyen en la Rotación y en la Estabilidad</i>	29
<i>Causas de la Rotación de laboral</i>	30

<i>Índice de Rotación de Personal</i>	31
Metodología	33
<i>Programa a Desarrollar</i>	33
<i>Participantes</i>	33
<i>Instrumentos</i>	33
<i>Método</i>	34
<i>Procedimiento</i>	34
Resultados	35
<i>Gráficas Socio-Demográficas</i>	35
<i>Gráficas de Rotación</i>	37
<i>Categorización, Estructuración, Triangulación y Teorización</i>	46
<i>Categorización</i>	47
<i>Procesamiento de la Información</i>	48
Discusión	54
Conclusiones y Recomendaciones	58
Apéndices	64

Resumen

El trabajo titulado “CARACTERIZACIÓN DE LA ROTACIÓN LABORAL EN LA PLANTA DE PROCESO DE LA EMPRESA AVÍCOLA PIMPOLLO S. A.S. DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA”, tuvo como objetivo principal Identificar los factores generadores de rotación que se presentan en la planta de proceso de la empresa avícola PIMPOLLO S.A en la ciudad de Bucaramanga. La metodología propuso un tipo de diseño cualitativo descriptivo. Este estudio se llevó a cabo en la ciudad de Bucaramanga, se conto con la participación de los empleados en retiro de la planta de proceso de la empresa PIMPOLLO S.A. Como instrumento se utilizó una entrevista de retiro con el fin de dar una retroalimentación a la empresa, entre los aspectos que se tuvieron en cuenta esta la descripción del lugar de trabajo, edad, sexo, nivel de estudios, y cumplimiento del perfil para el cargo. Entre los hallazgos están como principales motivos de retiro las malas relaciones laborales, los motivos personales y familiares, y los bajos sueldos. El área con mayor índice de rotación es plataforma y desprese. Los cargos que más rotan son los operativos.

Palabras Claves: Rotación de personal, Entrevista de retiro, Índice de rotación y satisfacción.

Abstract

The work entitled "Characterization of worker turnover in the process plant bud POULTRY COMPANY S. A.S. BUCARAMANGA CITY ", aimed to identify the main drivers of rotation that are presented in the processing plant bud SA poultry company in the city of Bucaramanga. The methodology proposed a descriptive qualitative design type. This study was conducted in the city of Bucaramanga, counted with the participation of retired employees of the process plant bud Company SA As an instrument used a retirement interview to provide feedback to the company, one of the aspects that were taken into account is the description of the workplace, age, sex, education, and compliance profile for the position. Among the findings are main reasons for withdrawal as bad labor relations, personal and family reasons, and low wages. The area with the highest turnover rate is desprese platform. The charges are more rotate the operatives.

Keywords: turnover, retirement interview, satisfaction and turnover rate.

Introducción

Pimpollo S.A.S es una empresa avícola con cobertura a nivel Nacional que cuenta con trayectoria en el mercado de más de 30 años abarcando toda la cadena productiva desde la reproducción hasta la comercialización del pollo procesado. Posee una infraestructura propia, sistemas de calidad en cada uno de los procesos y canales de comercialización fuertemente establecidos.

Ahora bien, Pimpollo S.A.S, por lo anteriormente expuesto, cuenta un equipo de trabajo ampliamente capacitado para mantenerse como una empresa sólida y competente; sin embargo, la rotación laboral, es uno de los factores que más incide en la productividad y estabilidad de la empresa, razón por la cual, será el tema que se abordará en la presente investigación, específicamente la rotación en el área de plataforma.

Scarso (2011), expresa que la rotación laboral influye profundamente en las organizaciones en lo que se refiere a los costes asociados (tanto directos como indirectos), las percepciones de la calidad de los productos y servicios, el desgaste en la inducción, la entrega de dotación al personal nuevo, el aumento de la presión que se ejerce sobre el personal para que trabajen en un entorno cada vez más fraccionado e insatisfactorio, provocando que la producción se vea afectada por los que se van y por los que llegan ya que, estos nuevos empleados realizan de forma más lenta sus funciones debido a que para algunos de ellos este es un oficio nuevo, ya que no cuentan con la experiencia y el entrenamiento en el tema.

Sin embargo, la rotación de una persona en una empresa es cada vez más común, es muy difícil que en la actualidad entre una persona a una empresa para quedarse toda la vida, cada vez

más las empresas comprenden la importancia que tienen sus trabajadores en la empresa y lo relevante de retener a un buen personal para poder alcanzar el éxito.

Las personas buscan cada vez más equilibrio entre su vida personal y laboral, así como también un crecimiento profesional y económico. Es por ello que pasado un tiempo en una empresa, es posible que la persona perciba que ha llegado a un techo para su carrera y comience a buscar otras opciones.

Hasta hace pocos años era mal vista la rotación del personal en el curriculum, se consideraba que una persona debería quedarse entre 3 y 5 años en una empresa, sin embargo, la alta competencia en el mercado, donde se busca cada vez más personal versátil hace que se valore la experiencia variada en diferentes sectores y empresas, ya que esto aporta un enriquecimiento en los conocimientos y capacidades para la persona, con el consecuente beneficio para la empresa que la incorpora.

Scarso (2011) encontró que:

Actualmente, la tendencia en las empresas es valorar cada vez más a sus recursos humanos, entendiendo que son únicos y aportan mucho, una empresa con un buen clima laboral y que sabe motivar a sus empleados tiene muchas más posibilidades de alcanzar el éxito, ganarse el respeto de la gente y ser una empresa donde las personas se sientan a gusto con su trabajo y no deseen dejarlo, lo que implica no solo ser exitosa, sino que se crea un valor agregado al producir sinergia.

Lo cierto, es que la salida de trabajadores puede ser un síntoma de otros problemas, la insatisfacción con el trabajo o con las condiciones del mismo. Las medidas que se tomen para prevenirla van a beneficiar también otras áreas de operación. El

movimiento de personal es costoso en términos de tiempo y esfuerzo requeridos para reclutar, seleccionar y entrenar personal nuevo.

En cuanto a PIMPOLLO S.A., este trabajo pretende ofrecer herramientas que le permitan combatir el movimiento no deseado del personal. El mantener entrevistas de salida con aquellos que se van puede ayudar a determinar si existen áreas con problemas específicos, para su observación y mejoramiento.

Descripción de la Empresa

Historia

Pimpollo S.A. comienza a hacer parte del sector avícola Nacional a partir del 18 de Marzo de 1974, bajo la razón social de Industrias de Occidente Pimpollo S.A. En 1981 se transforma a Industria de Occidente y finalmente, en 1994 a Pimpollo S.A en la Ciudad de Pereira.

Objetivos

La compañía tiene por objetivo el desarrollo del comercio avícola en todas sus áreas especialmente en la producción, levante, engorde, proceso y comercialización de aves, así como la fabricación de alimentos avícolas y similares.

Misión

Creamos valor entregando alternativas de nutrición de origen animal, al alcance de la mayor parte de la población (Pimpollo S.A., 2012).

Visión

En el año 2020, Pimpollo S.A, es la más destacada empresa proveedora de proteína de origen animal en Colombia con:

- Un alto porcentaje de productos de valor agregado
- Presencia en Países de la región ampliada (Venezuela, Ecuador, Bolivia, Centro América)
- Clientes y consumidores que tienen marcada preferencia por los productos y servicios de la empresa.
- Un nivel de satisfacción de sus empleados que la coloca como una de las 10 empresas más admiradas en donde todos quieren trabajar (Pimpollo S.A., 2012).

Nuestros Valores

- Confiabilidad
- Pasión por los resultados
- Anticipación y respuesta efectiva a las oportunidades del mercado
- Promoción del desarrollo Integral de los empleados
- Recursividad (Creatividad, flexibilidad y Persistencia)
- Responsabilidad Social y Ambiental (Pimpollo S.A., 2012).

Tabla 1:

Productos

Línea pollo fresco	Carnes frías	Línea de adobados
		Pimpo alitas
		Muslos de pollo a finas hierbas
Pollo entero	Refrigerado	Muslo de pollo a BBQ
Despresado		Medallones pollo finas hierbas
Deshuesado y sin piel	Congelado	Medallones de Pollo BBQ
Vísceras		Contra-muslos finas hierbas
		Bombones o colombinas de pollo BBQ

Fuente: Pimpollo S.A., 2012

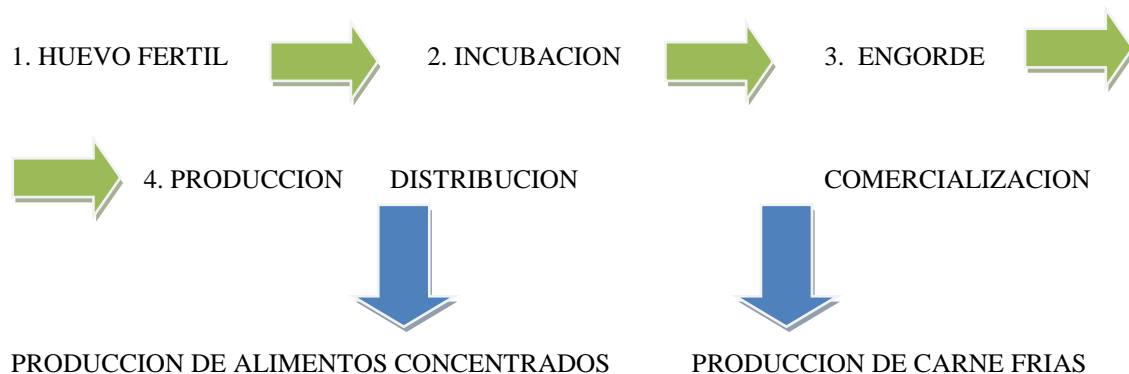


Figura 1. Proceso Productivo

Ubicación

ANILLO VIAL RIO FRIO 2 46, Bucaramanga, Santander, Colombia

Justificación

Las industrias avícolas en Colombia son un renglón sobresaliente, incluso por encima de la industria del petróleo, el café y las flores.

Con respecto al resto del país, el sector avícola en Santander cuenta con 3 de las 4 mayores empresas avícolas de Colombia (Calderón & Castaño, 2005, p.174), convirtiéndose esta industria, en una de las actividades más dinámicas de la economía nacional, tanto así, que en los últimos 10 años la producción de pollo y huevo creció un 8.5% anual.

Una de las empresas líder en este sector avícola es PIMPOLLO S.A, la cual ocupa un segundo lugar tanto a nivel regional como nacional, lugar que permite deducir la relevancia que tiene dicha empresa en este mercado. Para PIMPOLLO S.A este honroso segundo lugar le obliga a mantener una imagen integral, sólida y armoniosa interior y exteriormente a fin de conservar su posicionamiento en Santander y en el País.

Para PIMPOLLO S.A es bien sabido que su éxito es producto de la fuerza laboral de sus colaboradores, de su capital humano, quienes con sus conocimientos, habilidades y destrezas son quienes le han otorgado este invaluable lugar en el sector avícola, razón por la cual siempre se ha interesado por motivar a sus trabajadores, satisfaciendo sus necesidades y direccionándolos hacia la consecución de objetivos comunes. Sin embargo, no siempre la motivación es la adecuada y sus necesidades son satisfechas y ahí es cuando surgen problemas en la estabilidad laboral que afectan el desempeño de los trabajadores produciéndose el fenómeno de rotación de personal.

Teniendo en cuenta lo anterior, y dado que PIMPOLLO S.A presenta un significativo índice de rotación es que la presente investigación tiene por objeto identificar los factores que están incidiendo para que dispare la rotación en la planta de proceso de la Empresa. Dicho proyecto

surge del interés de la investigadora por conocer la problemática que está afectando a un gran número de empresas santandereanas, ocasionando importantes pérdidas económicas debido a que cada vez es más alta la rotación del personal en cada una de ellas.

Cuesta (2005) encontró que la rotación de personal es definida, en un modo simple, como la fluctuación de personal tanto interno como externo presente en una organización y su ambiente, en otras palabras, es el intercambio de personas que ingresan y salen de la organización. Este movimiento constante ocasiona pérdidas invaluable a cualquier sector de la industria.

Con la realización de este trabajo se pretende beneficiar, en primer lugar, a los trabajadores mejorando su calidad de vida y por ende estableciéndose un adecuado clima laboral que repercute en la productividad de la empresa y en segundo lugar, a comunidades con investigaciones afines, ya que los hallazgos teóricos pueden contribuir a la recopilación de información que permita implementar estrategias con alternativas de solución en prevención e intervención relacionadas con el tema.

Así mismo, se pretende que sea un elemento fundamental para transformar la realidad despertando consciencia tanto en los trabajadores como en los directivos de la empresa. Dicha sensibilización permitiría reducir en forma considerable ausentismos laborales, permisos e incapacidades, entre otros, que también son causa de pérdidas empresariales. De la misma manera, esta investigación se hace relevante, toda vez que estudia los factores que determinan la desmotivación e insatisfacción del trabajador reflejándose en su alta rotación y en detrimento para la productividad de la empresa, proporcionando un aporte valioso que pueda ser contrastada con la teoría existente.

Finalmente, se espera que con los resultados encontrados se pueda diseñar una propuesta de prevención y/o intervención que permita mejorar el clima laboral y a su vez controlar y/o disminuir los índices de rotación existentes en PIMPOLLO S.A.

Estadística de Problemáticas Presentes en las Empresas Avícolas en Colombia

El sector avícola del país ha ganado participación dentro de la producción agropecuaria nacional, gracias a la implementación de tecnología de punta, logrando reducir el período de levante de 80 a 40 días en los últimos años (FENAVI, 2012). En la actualidad entre los colombianos es mayor el consumo de pollo que de carne bovina, sin embargo, esto equivale a la mitad del consumo de países como EU, lo que indica que aun se puede lograr incrementar aún más su consumo en el mercado interno.

Una gran oportunidad para el mercado avícola lo constituye el Tratado de Libre Comercio TLC con EU. En la actualidad, el 98% de las ventas se hacen en el mercado doméstico y solo el 2% queda para exportar (FENAVI, 2012). El costo del pollo podría ser una amenaza, en los dos países el pollo entero tiene el mismo valor pero en EU los cuartos traseros cuestan la mitad, la pechuga, por el contrario en Colombia cuesta la mitad lo que da la oportunidad de competir con este producto, haciendo de la economía colombiana, a largo plazo una economía competitiva en mercados internacionales.

La avicultura, como otros sectores agroindustriales, se ha visto golpeada por el incremento mundial de los precios de las materias primas, como los cereales, la soya y algunas oleaginosas. Es claro, que la industria avícola colombiana esta atravesando por un periodo de desaceleración.

En el sector se hizo un llamado a las empresas del sector para que estudien seriamente su futuro o de lo contrario podrían ser barridas por la competencia internacional.

El principal problema que afronta esta agroindustria es el costo de producción. En este aspecto los precios de las materias primas, que representan el 75%, la tienen desplumada. En los últimos 12 meses estos precios han subido 32%. La Federación Nacional de Avicultores, FENAVI, es la agrupación gremial de los Avicultores de Colombia ha hecho un llamado de alerta sobre la situación avícola que atraviesa el país. En Colombia hay 2.996 granjas avícolas de tipo comercial, 1.870 de las cuales están dedicadas al engorde de pollo, 961 a la producción de huevo de mesa, y 165 a reproductoras; respectivamente, dichos establecimientos cuentan con 9.441, 17.410 y 3.806 galpones (Censo Avícola Industrial, 2009). Las anteriores son algunas de las revelaciones dadas a conocer en el Congreso Avícola Nacional. En este sentido el 2011 fue un año difícil para el sector avícola, con un crecimiento sectorial apenas aceptable, con grandes dificultades para competir con el mercado internacional: la infraestructura en el transporte y la institucionalidad sanitaria.

Según artículo de la Industrial Avícola (2012) se encontró que:

El año pasado la producción en el sector avícola creció en un 3.8%. En producción de pollo, el crecimiento fue de 0.8%, mientras que en la producción de huevo, se registró un 9,4%. La Federación Nacional de Avicultores estima que para este año el crecimiento será del crecimiento será de 1%, 2.5% en pollo y 1.7% en huevo.

En el 2011, en Colombia se produjeron 615 millones de pollos con una producción de 1, 077,000 toneladas de carne, se espera que este 2012 la producción sea de 1.106.000 toneladas provenientes del encasamiento de 627 millones de pollos de engorde.

En lo concerniente a la producción de huevo, la cifra del año pasado fue de 10662 millones de unidades, con un encasetamiento de 30 millones de aves, en el 2012 la cifra disminuirá a 10.478 millones de unidades y el encasetamiento de pollitas será de 32.6 millones; aunado a lo anterior, el contrabando constituye una gran amenaza para el sector, cerca de 1.500 millones de pesos diarios están perdiendo los productores de huevo del país por cuenta de las distorsiones que ha causado la entrada de grandes cantidades de huevo venezolano como parte del llamado "carrusel cambiario" (Industrial Avícola, 2012, p. 8)

Según Cristancho (1996):

La avicultura representa el 11 % del Producto Interno Bruto Agropecuario y el 2,19% del PIB nacional. La baja de la demanda, la inseguridad y la crisis política nacional también han conducido a que la mayoría de empresas del sector frenen sus inversiones

Gracias al desarrollo sostenido la industria avícola es la segunda actividad agropecuaria después de la ganadería (Censo Avícola Industrial, 2009), aparte que es una gran fuente de empleo y origen de una cadena con grandes eslabonamientos hacia atrás (agricultura y granos, entre otros) y hacia adelante (comercialización del pollo huevo).

Así las cosas, la producción avícola ha gozado de ciertas ventajas que han sido también elementos esenciales en su auge. En primer lugar, es importante mencionar que el tiempo dedicado a la producción de una tonelada de carnes rojas es muy superior al de la carne de pollo.

La inversión en tecnología permitió reducir el tiempo de producción. A esto último hay que adicionarle que se han realizado esfuerzos en la reducción de la mortalidad de animales por lote, obteniéndose resultados satisfactorios.

Finalmente, la avicultura a pesar de atravesar por un período crucial para su desarrollo futuro son varios los elementos que le inyectan incertidumbre al comportamiento del sector, unos de ellos vistos como una amenaza otros como una oportunidad de cambio.

En conclusión, para el sector avícola vienen épocas de cambio y ante este escenario es bueno ser protagonista del mismo siendo competitivo, vanguardista y con una economía sostenible que los lleve a hacerle frente a los retos que se les avecinan.

Objetivos

Objetivo General

Identificar los factores generadores de rotación que se presentan en la planta de proceso de la empresa avícola PIMPOLLO S.A en la ciudad de Bucaramanga.

Objetivos Específicos

- Identificar el área más afectada por la rotación laboral dentro de la empresa PIMPOLLO S.A.
- Implementar una entrevista de retiro con el fin de conocer las causas de rotación laboral.
- Elaborar informe final de pasantía donde se evidencien los factores generadores de la alta rotación así como la propuesta de prevención y/o intervención.
- Socializar el trabajo realizado durante la pasantía con los jefes y trabajadores de la planta de proceso de la empresa PIMPOLLO S.A.

Marco Conceptual

Pimpollo S.A.S. es una empresa del sector avícola que se perfila como una de las compañías de mejor comercio en todas sus áreas, especializada en la producción, levante, engorde y proceso; comercializando aves y fabricando alimentos avícolas y similares. La empresa ha entregado alternativas de nutrición de origen animal al alcance de la mayor parte de la población, donde se destacará como una empresa proveedora de proteínas de origen animal en Colombia, con un alto porcentaje de productos de valor agregado, y con presencia en países como Venezuela, Ecuador, Perú, Bolivia y Centroamérica.

Además, se plantea seguir contando con costos y gastos competitivos en los mercados donde operara, mantener e incrementar los clientes y consumidores que tienen preferencia por los productos y servicios de la empresa; e igualmente, conservar y mejorar el nivel de satisfacción de los empleados, ya que ellos la posicionaran como una de las 10 mejores empresas admiradas en donde todos quieren trabajar.

Sin embargo, es importante resaltar que uno de los problemas sociales de nuestro país es la inestabilidad laboral, como lo afirma Santiago García (2012), según los resultados de una encuesta realizada a 3000 personas entre hombres y mujeres en edad laboral, el 38% de los trabajadores colombianos dura menos de un año en el mismo puesto, 33% mantiene su puesto entre uno y tres años y 15% entre tres y seis años, dejando en evidencia la fuerte inestabilidad laboral existente en Colombia. Además, manifiesta que los colombianos que tienen entre 20 y 30 años tienen un mayor grado de inestabilidad laboral, esta alta rotación que se da en las empresas colombianas, está fuertemente relacionada con despidos, clima laboral negativo, poca remuneración y búsqueda de oportunidades en áreas relacionadas con su formación profesional.

Por lo anterior, algunas organizaciones implementan estrategias para crear bienestar integral en sus empleados, cambiando el modelo tradicional; aquel donde según la necesidad que cada empleador tuviese, se realizaba el trabajo, generando falta de opciones y una adaptabilidad a un mundo cada vez más mecanizado, donde nada es gratis “donde ya no hay amor al trabajo” (Bauman, 2005, p. 206).

Es así como se ha atendido cada vez más a los diferentes factores que engloban a las empresas y sus empleados, uno de los factores importantes en el trabajo es el clima organizacional; para Pace en 1968 (como se cita en Gómez, 2004):

El clima organizacional se entiende como un patrón de características organizativas con relación a la calidad del ambiente interno de la organización, el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes; éste bienestar en el empleado, genera la posibilidad de innovar, tener oportunidades de ascenso o incentivos laborales (p. 168).

Cuando el empleado no está motivado o con baja autoestima, la calidad de la producción que ese ejecuta en su espacio determinado de trabajo disminuye, ya que sufre una serie de necesidades personales que impiden una satisfacción integral en lo personal y por supuesto en lo laboral, a medida que aumenta el ritmo del cambio social y el grado de inestabilidad económica, se incrementan también las dudas, el temor, las frustraciones y las preocupaciones relacionadas con el centro de trabajo (Canfield & Miller, 1996).

Ahora bien, las necesidades son importantes y se deben suplir en todos los contextos, como lo menciona Maslow (Gonzales & Olivares, 1999), en su teoría de las necesidades todas las personas deben satisfacer las siguientes necesidades:

1. Fisiológicas, son aquellas tales como la comida, agua, aire, descanso, sueño y techo, por ello los empleados necesitan suficiente descanso para poder satisfacerla y las organizaciones deben ofrecer instalaciones para realizar ejercicio y mantener una buena condición física, pero también se pueden encontrar otras necesidades como el salario base y las condiciones laborales entre otras.
2. De seguridad, son las de deseo o de estabilidad, ausencia de miedo, fuerte protección, seguridad laboral, aumento de salario y prestaciones laborales.
3. Sociales y de Amor, son aquellas que se enfatizan en el dar o recibir amor y afecto; relacionarse y ser aceptado por otras personas; integrarse con el grupo laboral e identificarse con la organización.
4. De Estima, necesidad de deseo o valoración alta de sí mismo; autoestima y de la estima de otros; prestigio; reconocimiento; aprecio; responsabilidad e importancia del trabajo.
5. De Autorrealización, son las del desarrollo personal y necesidad de crecer lo máximo posible de acuerdo a su potencia; desarrollo de la creatividad; retos y demandas laborales.

Por consiguiente, el clima laboral como otros aspectos son indispensables, ya que estas variables influyen de manera directa en el empleado, reflejándose en la forma de funcionar, ya

sea de constante y asertiva ó lo contrario variable o negativo. Por lo tanto, cuando las necesidades no se suplen y se falla en alcanzarlas, el empleado comienza a concebir el trabajo como una obligación, aburrimiento, estrés e incluso esclavitud; generando en de manera inter-psíquica en él la idea de optar por un cambio de vida, ya sea personal o laboral, para bien o para mal.

Ejemplo de esto es el pago. La Organización Internacional del Trabajo OTI (2002) establece que el salario mínimo debe representar un ingreso que garantice un nivel de vida digno a los trabajadores en un país; cuando los trabajadores consideran que el pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo, en los trabajos manuales y altamente monótonos y refieren que deben recibir sueldos y salarios justos, los incentivos deben cumplir una función importante, pues la compensación insuficiente generalmente arroja una alta tasa de rotación del personal y a su vez declinar la capacidad de competir en el mercado (Flores, Abreau & Badii, 2008).

No obstante los factores psicosociales también pueden tener influencias en este fenómeno llamado rotación, pues la Organización Internacional del Trabajo (como se cita en Leiro, 2011), los define como “las condiciones de trabajo y las capacidades, necesidades y expectativas de los trabajadores, que están influenciadas por las costumbres, cultura y por las condiciones personales fuera del trabajo” (p. 8). Por lo anterior, algunos estudios (OIT, 2002) han demostrado que las personas que trabajan por turnos perciben su trabajo como más estresante y refieren que ocasiona fatiga física y mental.

La renuncia a la actividad, sería una opción para suspender o realizar dicho cambio, en este caso y desde el punto de vista laboral la renuncia en una entidad sería para esta una rotación en el personal; cuando esta rotación se da, la empresa comienza a sentir cambios afectando directamente la producción, el ambiente laboral y generando altos costos, pues la empresa se ve

en la necesidad de asumir medidas de afrontamiento como lo es el reclutamiento y adiestramiento para el nuevo personal. Estudios como el de Villalba & Rangel (2010) en el Centro de PEIL de la Universidad de Cartagena, refieren que la deserción, rotación o ausentismo laboral es una forma de expresión que refleja el trabajador hacia la empresa y que transgrede normas oficiales, de tal manera que su incidencia perjudica e impide el logro de los objetivos de la organización. Por ello, este trabajo pretende ofrecer una mirada objetiva al proceso que se desarrolla en una parte de la empresa PIMPOLLO S.A. como una forma de prevención y atención a los juicios y decisiones que toman las personas que laboran allí, de tal forma que se activen mecanismo facilitadores y objetivos, y disminuir el desgaste psíquico, el cual se presenta en comportamientos como la renuncia y originando inconscientemente una inestabilidad laboral (Furnham, 2008; Leibovich, 2006).

Rotación de Personal

La rotación de personal está relacionada con el número de personas que cambian de puesto de trabajo dentro de una organización o que abandonan una organización en un determinado año.

Las personas tienden a pensar que la rotación es externa a la organización, pero la rotación interna puede ser un problema igual o mayor, en función del tamaño de la organización. Por tanto, es importante esclarecer las diferencias existentes entre los dos tipos de rotación. La rotación externa es generalmente un valor numérico asignado al número de personas que dejan una organización por diversas razones. Por ejemplo, los permisos no pagados, la licencia de maternidad y permiso para formación, el retiro por mejores oportunidades laborales (Hasselhorn

et al. 2005). A la inversa, la rotación interna se refiere a los cambios de puesto de trabajo en una organización (Furham, 2001, p. 311).

El coste de la elevada rotación en los recursos humanos en una organización es de importancia crítica para todo el mundo. En diversos estudios se han examinado los costes que tienen para una organización la rotación de su personal y el vínculo entre los índices de rotación y su efecto sobre sus clientes. Sin embargo, es relevante señalar que la perspectiva que se adopte guarda relación con el contexto. Por ejemplo, “el gasto recurrente que resulta de la rotación ofrece oportunidades de mejorar la satisfacción del empleado, reducir la rotación, mejorar la calidad y disminuir los costes desviando el drenaje financiero actual a programas y políticas orientados a fomentar la retención” (García, 2012).

Diversos autores se han centrado en ventajas de la rotación, tales como la generación de ideas por los nuevos empleados, los ahorros salariales y la disminución del personal que puede plantear problemas de rendimiento. El Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD, 2010) señala además que “cierta rotación de los empleados es positivamente beneficiosa para las organizaciones” (p. 7). Sin embargo, previene que “donde las capacidades son relativamente escasas, donde la contratación es costosa o donde se tarda varias semanas en llenar un puesto vacante, es probable que la rotación resulte problemática” (CIPD, 2010, p. 8), razón por la cual, deben hacerse todos los esfuerzos posibles para retener a los trabajadores muy capacitados.

Es importante reconocer que las consecuencias de la rotación no son solamente financieras. Ésta influye en la satisfacción y en la seguridad de los trabajadores, en la satisfacción y en la retención de los clientes, puesto que la rotación repercute en la calidad en la atención.

Gran parte del trabajo sobre la rotación ha sido realizado, hasta hoy, en el Reino Unido, en los Estados Unidos y en el Canadá donde se concluye que por la enorme variabilidad de los

elementos de coste, puede ser que una comparación significativa resulte ineficaz: “una reducción del 10% en la rotación de los empleados tenía un valor monetario mayor que un aumento del 10% en la productividad” (Blake 2006).

En términos de coste por persona, la rotación puede costar a una organización “entre el 30% y el 50% del salario anual de los empleados que están todavía en el nivel de entrada, el 150% del salario de los empleados de nivel medio, y hasta el 400% del de los empleados especializados, de alto nivel. Estudios recientes han comunicado un coste de la rotación de cada trabajador, que oscila entre unos 22.000 y unos 64.000 dólares EE.UU. Muchos empleadores tienen dificultades para hacer estimaciones del verdadero coste de la rotación de su personal porque los datos necesarios no son totales ni están fácilmente disponibles.

Fuentes Generadoras de la Rotación (Campi, 2010)

Sin entrar en detalles, se puede visualizar dos fuentes que originan la rotación del personal en las empresas:

1. Inadecuada contratación de personal.
2. Condiciones laborales.

En el caso de la contratación de personal, se vuelve una fuente de rotación, debido a que la empresa no selecciona a la persona idónea para el puesto y esto genera que en un plazo determinado esa persona deba ser reemplazada.

En el caso de las condiciones laborales, existe un amplio abanico de situaciones que inciden en la rotación. Esta va desde el estilo de liderazgo empleado por los jefes,

hasta las condiciones económicas, infraestructura, beneficios, carrera administrativa, entre muchas razones más.

Ambas fuentes provocan rotación de personal, sea por despido o renuncia.

Impacto de la Rotación (Campi, 2010)

La rotación de personal puede ser perjudicial para cualquier empresa, veamos algunos impactos de ella para las organizaciones:

Tienen incidencia económica, ya que se deben cancelar todos los extremos legales que finalizan la relación laboral. En algunas empresas estos rubros no están presupuestados, por lo que le empresa debe hacer un desembolso no contemplado dentro de su estructura de gastos.

Incidencia en la curva de aprendizaje, ya que el nuevo trabajador debe completar un proceso de aprendizaje del puesto, que le puede demorar varias semanas o meses. En este periodo la empresa debe tolerar fallas en el trabajo del nuevo Colaborador por razones de aprendizaje, situación que incide en sus finanzas.

Incidencia en el servicio. El punto 2) puede generar un tercer incidente, y es quizás el que más nos preocupa: el servicio dado a nuestros clientes. Un nuevo trabajador debe tomarse el tiempo para conocer bien a los clientes, los procedimientos, políticas y normas de la empresa. Si los puestos rotan mucho el impacto en los clientes es inminente. Los clientes no van a sentir un servicio estándar sino lleno de altibajos.

Incidencia en la fidelidad de clientes. Este punto es poco explorado por las empresas, sin embargo es común escuchar a los clientes reclamar por “tanto cambio en el

personal”. Esto puede significar que algunos clientes no se sienten identificados con la empresa debido a que no han logrado crear un vínculo con los trabajadores que les atienden.

El propósito de este artículo es llamar la atención de las empresas en relación a la medición y conocimiento de las razones que están provocando la rotación de su personal.

En primer lugar les servirá para identificar sus fuentes y hacer un abordaje de las mismas, con el fin de eliminarlas. Y en segundo lugar les permitirá disminuir el impacto que está teniendo la rotación de personal sobre sus clientes.

Un buen servicio al cliente se puede lograr si se mantienen las relaciones entre clientes y trabajadores, dando tiempo para la “construcción” de las relaciones; de lo contrario lo que estaríamos haciendo es remitir nuestros clientes hacia nuestros competidores, quienes gozosos los van a recibir.

Medir la Rotación

Calcular regularmente la rotación es valioso porque los resultados pueden utilizarse para planificar la manera en que pueden necesitarse muchas personas para sustituciones o para evaluar el estado sanitario de la organización. Por ejemplo, la rotación alta a lo largo del tiempo o considerablemente más alta en una unidad indica que la organización es incapaz de retener al personal en todos o en algunos de sus sectores de la organización.

Otro término que se utiliza frecuentemente junto con la rotación es el de conjunto de puestos vacantes. En realidad, no es raro hablar de puestos vacantes como si fueran un sinónimo de rotación. Pero, el índice de puestos vacantes es distinto del índice de rotación.

El índice de puestos vacantes se define como un valor numérico de puestos vacantes derivado de la diferencia entre las horas presupuestadas y las horas trabajadas convertida a puestos vacantes en ETC [equivalente en tiempo completo]. Los puestos vacantes se cuantifican generalmente como una proporción de la totalidad de los puestos y se comunica como índice de vacantes.

La mayoría de las organizaciones utilizan el índice de rotación y el índice de puestos vacantes para tener una base para las iniciativas de contratación y de retención. En los recursos humanos las estrategias de retención se han utilizado en el pasado para mantener el personal en un número adecuado para satisfacer las necesidades de salud de una población determinada. Para ello, el índice de retención es otra medida que puede utilizarse para facilitar el establecimiento de la rotación. La combinación del índice de retención y la rotación ofrece una visión más completa del movimiento de los trabajadores que cualquiera de las dos por separado.

El índice de retención se calcula generalmente recurriendo a un índice de estabilidad. La fórmula normalizada es la siguiente (CIPD 2010):

Número de personas que abandonan con más de un año de servicio x 100

Número total de personal en los puestos hace un año.

La medida del índice de rotación puede expresarse como número absoluto, un índice, una relación o una proporción de los empleados en toda la organización. El índice de rotación es “la

suma de los cambios de empleo netos... expresada como porcentaje del empleo total excluye los puestos vacantes que siguen sin llenar y los puestos que comienzan y terminan durante el intervalo de la observación, que la mayoría de las veces es de un año” (Fernández, Hernández & Baptista, 2006). El número de salidas de personal de una organización incide en el índice de rotación.

Factores que Influyen en la Rotación y en la Estabilidad

En su estudio de los modelos teóricos de la rotación de los trabajadores, constataron diversas variables relacionadas con la rotación tales como la satisfacción en el trabajo, la presión laboral y la intención de abandonar, el control de las decisiones, el compromiso con la organización.

También existe, en la rotación, varios factores que la impulsan o la frenan. Los factores impulsores sacan a las personas de un determinado lugar, mientras que los factores que frenan atraen a las personas a una ubicación nueva.

Entre los factores impulsores se cuentan una mayor remuneración y mejores condiciones laborales; entre los factores que frenan se incluyen la carga de enfermedades tales como los niveles de personal inadecuados, el apoyo deficiente al empleado, y las cargas de trabajo exigentes. Hayes (2002) estudió la satisfacción en el trabajo, la rotación de los trabajadores y los factores organizativos y laborales relacionados. Sin embargo, más que centrarse en los factores determinantes de la rotación, los planificadores tienden a centrarse en el análisis coste-beneficio. Esto conlleva una evaluación de los “gastos de recursos en relación con los posibles beneficios para la organización.

Los salarios inadecuados, condiciones laborales deficientes, la insatisfacción, la sobrecarga laboral, la incapacidad de atraer nuevo personal son elementos relevantes para la retención, una población móvil, y la estabilidad del empleo. La calidad general de la vida laboral es un aspecto relevante que influye en la rotación y es determinante para la retención del personal y para que la rotación posterior sea baja. Es evidente que las consecuencias de la rotación se hacen mucho más graves cuando hay escasez de personal cualificado y las necesidades de los clientes sobrepasan la capacidad del personal contratado.

Causas de la Rotación de laboral

La inestabilidad laboral es un aspecto que genera consecuencias negativas en cualquier sector de la economía. Sobre todo cuando la vacante es poco atractiva y con baja remuneración, esto hace, invariablemente que se realice un inadecuado proceso de selección, precisamente porque no se busca la persona idónea para el cargo sino la persona que acepte esas condiciones laborales así no cumpla con el perfil solicitado. Esto provoca que pasado el tiempo esa persona busque mejores condiciones salariales que le permita cubrir sus expectativas laborales. La insatisfacción laboral es una de las causas más frecuentes de rotación de personal máxime cuando la persona insatisfecha constituye un recurso humano de alta demanda y poca oferta.

Según Robbins & Censo (1996), la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo.

Un trabajador manifiesta su insatisfacción abandonando su puesto y por ende la organización que comienza con la búsqueda de otro empleo y culmina con la renuncia.

Tabla 2:

Ventajas Vs Desventajas de la rotación de personal

Ventajas	Desventajas
<ul style="list-style-type: none"> • Personal Joven • Salarios menos para el personal nuevo • En caso de retiro menos cantidad de derechos • Aporta ideas frescas • Permite remplazar personal que no tiene buen desempeño. • Personal mejor capacitado 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo que representa • Costos de desvinculación • Tiempo perdido en producción • Costos del Procesos de selección, contratación, capacitación y entrenamiento • Falta de integración y coordinación del grupo de trabajo • La imagen de la empresa resulta afectada

Índice de Rotación de Personal

En el cálculo del índice de Rotación de Personal para efectos de la planeación de Recursos Humanos, se utiliza la ecuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \left[\frac{(A + D)}{2} \right] 100 \text{ PE}$$

Donde:

A = Admisiones de Personal durante el periodo considerado

D = Desvinculación de personal (Por iniciativa de la empresa o de los empleados) durante el periodo considerado

PE = Promedio efectivo del periodo considerado. Puede ser obtenido sumando los empleados existentes al comienzo y al final del periodo, y dividiendo entre dos.

El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados.

Cuando se Trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas, en el cálculo del índice de rotación de personal no se consideran las admisiones, sólo las desvinculaciones, ya sea por iniciativa de la organización o de los empleados:

$$\text{Índice de rotación de personal} = (D \times 100) / PE$$

Ser parcial, esta ecuación puede enmascarar los resultados al no considerar el ingreso de recursos humanos en la organización

Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos que conducen a las personas a desvincularse de la organización, sólo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados y se ignoran por completo los provocados por la organización.

$$\text{Índice de rotación de personal} = D \times 100 / [(N1 + N2...)/a]$$

Este índice de rotación más específico sirve mejor a un análisis de las causas y los determinantes de las desvinculaciones voluntarias.

Según Jiménez (2008), cuando se trata de evaluar la rotación de personal por departamentos o secciones, tomados como subsistemas de un sistema mayor - la organización-, cada subsistema debe tener su propio cálculo.

Metodología

Programa a Desarrollar

Caracterización de la rotación laboral en la planta de proceso de la empresa PIMPOLLO S.A en la ciudad de Bucaramanga.

Participantes

Empleados de la planta de proceso de la empresa PIMPOLLO S.A. que se encuentren en proceso de retiro.

Instrumentos. Entrevista de retiro que realizará el profesional de psicología a los empleados de la planta de de proceso que se encuentren en proceso de retiro. Este instrumento se creó con el fin de dar una retroalimentación a la empresa, y tendrá las características de confiabilidad de la información de los empleados permitiéndole a éstos expresar con mayor libertad sus percepciones, descripción del lugar de trabajo, edad, sexo, nivel de estudios, y cumplimiento del perfil para el cargo, entre otros los cuales se consideren relevantes.

Registro fotográfico, se realizará un registro fotográfico como medida para corroborar y evidenciar el trabajo que desempeñan los empleados de la planta de proceso con la percepción que ellos tienen de su empleo.

Método

Proyecto cualitativo descriptivo.

Diseño Cualitativo. El diseño de la investigación cualitativa depende del objeto que se pretende estudiar. Se puede decir que es un diseño flexible y elástico, es decir, puede adaptarse a lo que se descubre mientras se recogen los datos. Además , Implica la fusión de diferentes metodologías, no busca hacer predicciones sobre dicho entorno o fenómeno.- Exige gran dedicación por parte del investigador. El propio investigador es el instrumento de investigación.- Requiere de un análisis continuo de los datos, lo que determinará las estrategias a seguir.- Impulsa al investigador a construir un modelo de lo que se intuye en el ambiente social o de lo que trata el fenómeno de interés.- Analiza el cometido del investigador y sus propios sesgos o prejuicios (Fernández, Hernández & Baptista, 2006), p. 686).

Tipo de Investigación. Busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice (Fernández, Hernández & Baptista, 2006, p. 119).

Procedimiento

Inicialmente se realiza una revisión en la estructura organizacional con la cual se identifiquen los cargos dentro de la Planta de Proceso. Seguido ello, se elaborara una entrevista de retiro, se identificarán los casos de retiro, se aplicará la entrevista de retiro durante el proceso de pasantía en la empresa y se evaluarán y sistematizaran los resultados encontrados en las entrevistas aplicadas, de tal forma que finalmente la elaboración del informa final.

Resultados

Gráficas Socio-Demográficas

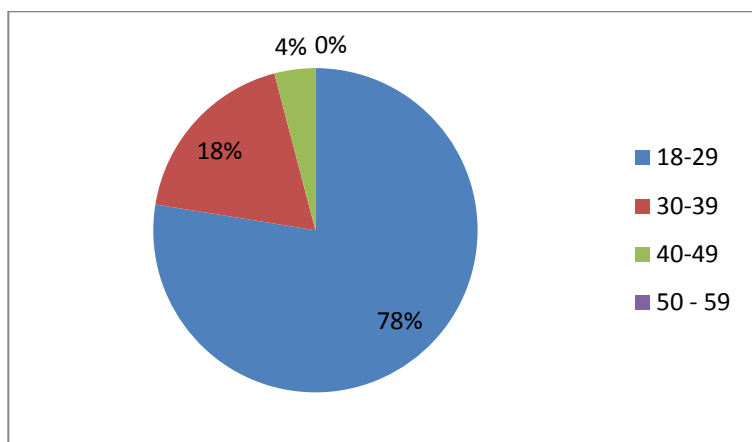


Figura 2. Edad

El rango de edad en la que más se retiran las personas es el entre el 18 – 29 años, con un 78% sobre el total de los trabajadores retirados.

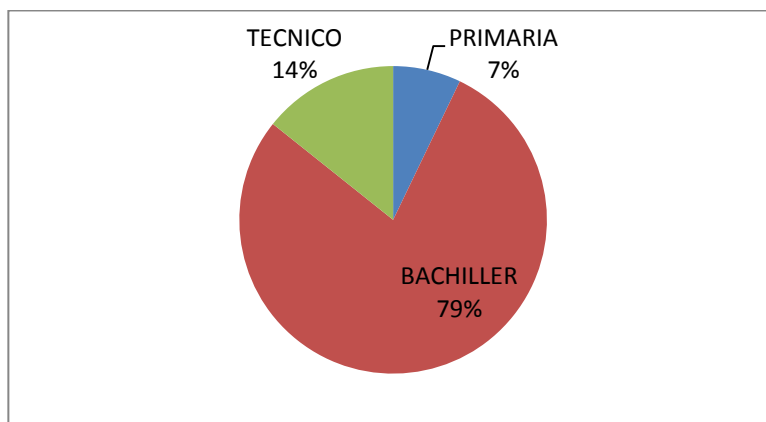


Figura 3. Grado de Escolaridad

En el grado de escolaridad de los trabajadores de PIMPOLLO evidencia que el 79% de los trabajadores solo tienen el bachillerato completo, mientras que el 7% no ha completado el nivel medio de educación y solo han estudiado la primaria.

Gráficas de Rotación

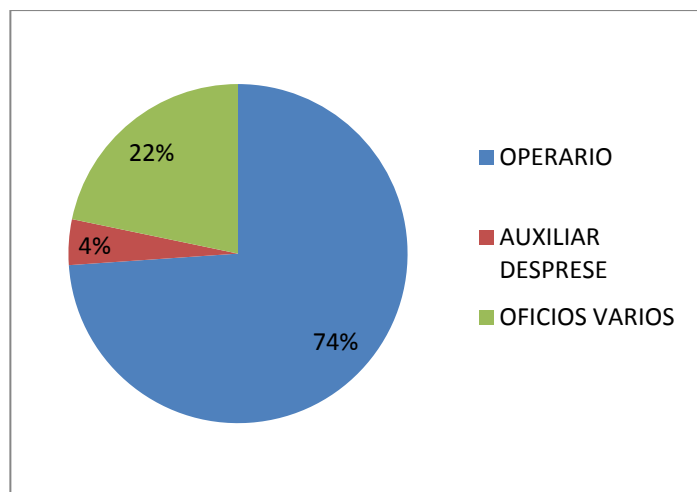


Figura 4. Cargo

En la figura 3 se puede observar que el cargo en el que más se retira la gente es en el de Operarios, contado con un 74% en el total de las encuestas aplicadas.

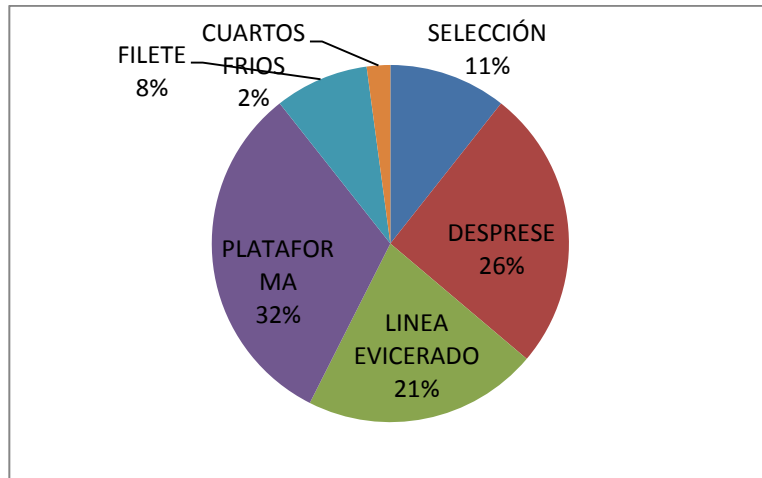


Figura 5. Áreas

Realizando el proceso de tabulación se encontró que las áreas en las que más rota el personal son: Plataforma con un 32% seguida del área de Desprese con un 26%, también se observa que el área en el que menos se retira la gente es en el área de Cuartos Fríos con un 2% del total de las encuestas.

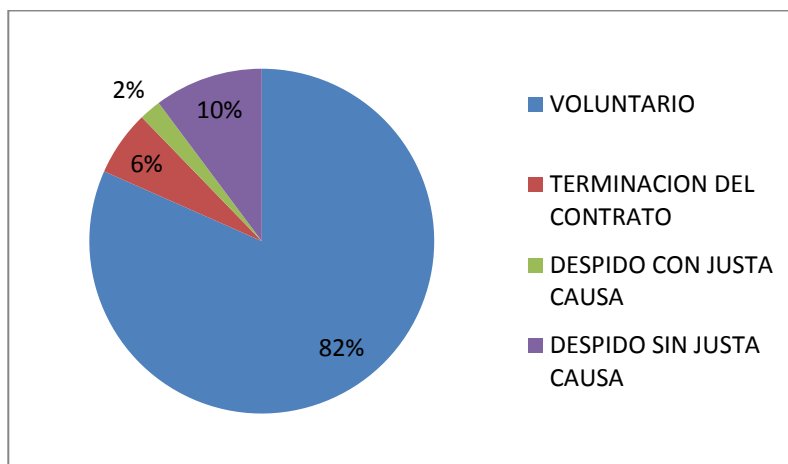


Figura 6. Tipo de Retiro

El tipo de retiro que más se presenta dentro de la empresa, según el estudio realizado es Voluntario con un 82%, y el que menos se presenta es despido con justa causa con un 2% del total de los trabajadores retirados.

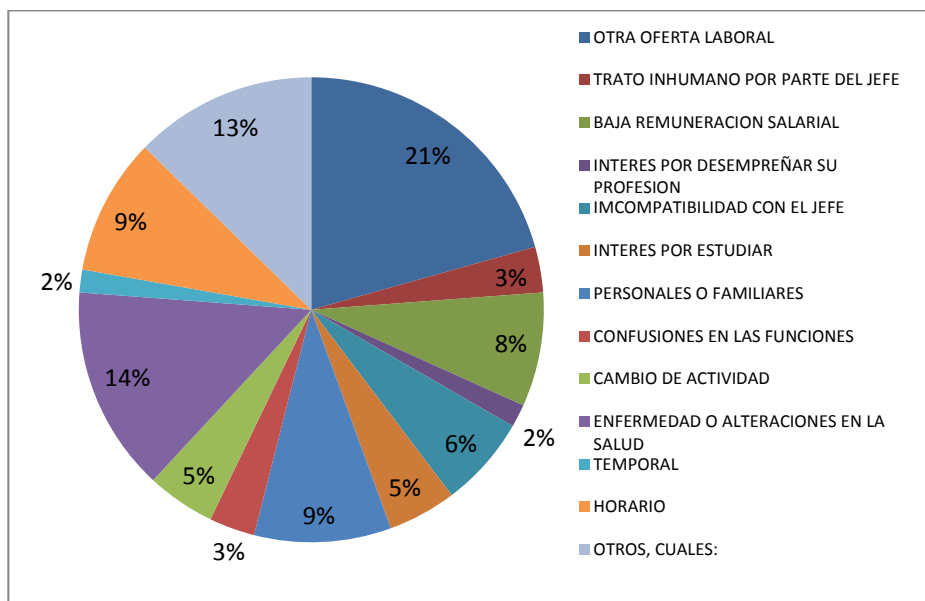


Figura 7. Motivo de retiro

El motivo de retiro que más se presenta es, Otra oferta laboral el cual cuenta con un 22% seguido de enfermedad o alteraciones en la salud con 14%, también podemos observar que los motivos por los que menos se retiran los trabajadores son, Interés por desempeñar su profesión, y porque son empleados temporales, igualándose en porcentaje estos dos motivos.

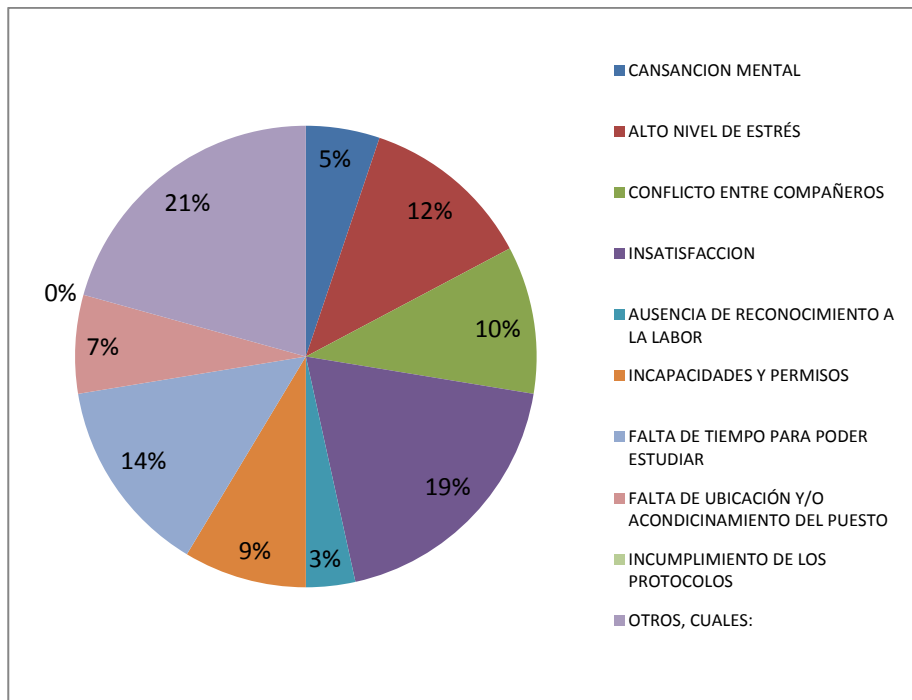


Figura 8. Posibles factores que influyeron

Dentro de los factores que influyen en los retiros de los trabajadores están: con un 21% motivos personales o familiares de los trabajadores (otros), también en un 19% la Insatisfacción de los trabajadores con respecto al trabajo y salarios, el factor que menos influye según el estudio realizado es Ausencia en el reconocimiento a la labor con un 3% en el total de 100%.

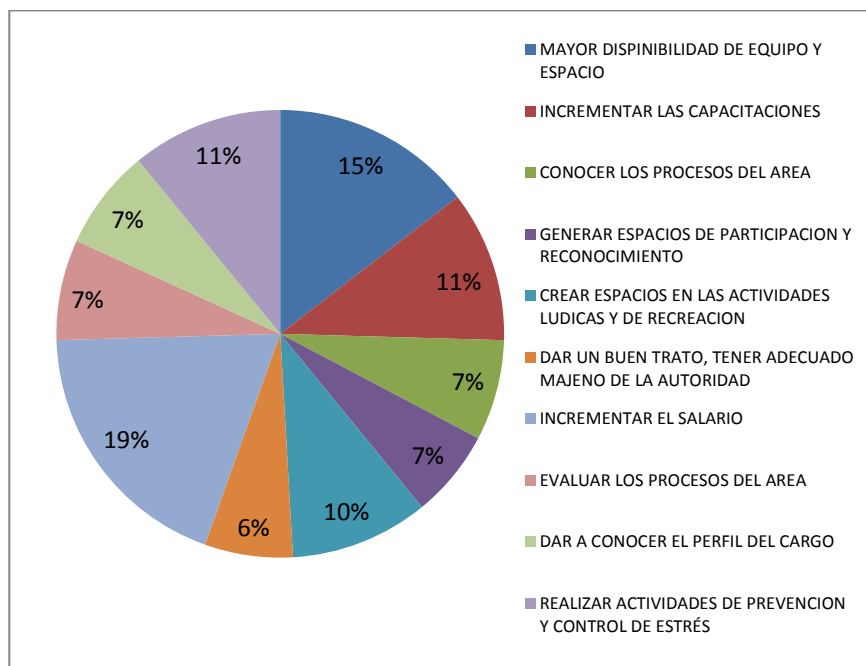


Figura 9. Recomendación que hace el empleado

Entre las recomendaciones que dejan los empleados al momento del retiro se observa: incrementar los salarios con un 19% sobre el total de las encuestas, seguido de mayor disponibilidad de espacio y equipo de trabajo. Lo menos que recomiendan los empleados es: dar buen trato y tener adecuado manejo de la autoridad con un 6%.

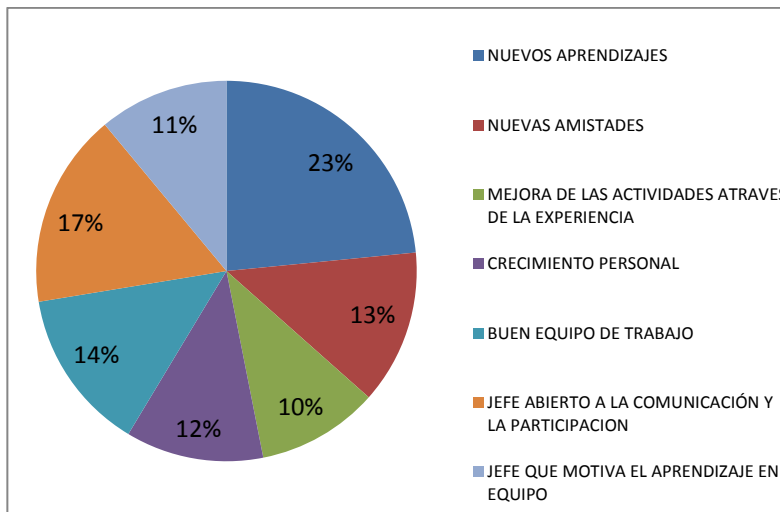


Figura 10. Aspectos Positivos

Se ven diferentes aspectos positivos que resaltan los trabajadores que ya se han retirado de la empresa. El más frecuente es: Nuevos aprendizajes con un 23%, seguido con un 17% el que los jefes mantienen abierto un canal de comunicación y participación. Se evidencia además, que el aspecto que menos comentado es la mejora de las actividades a través de la experiencia con un 10%.

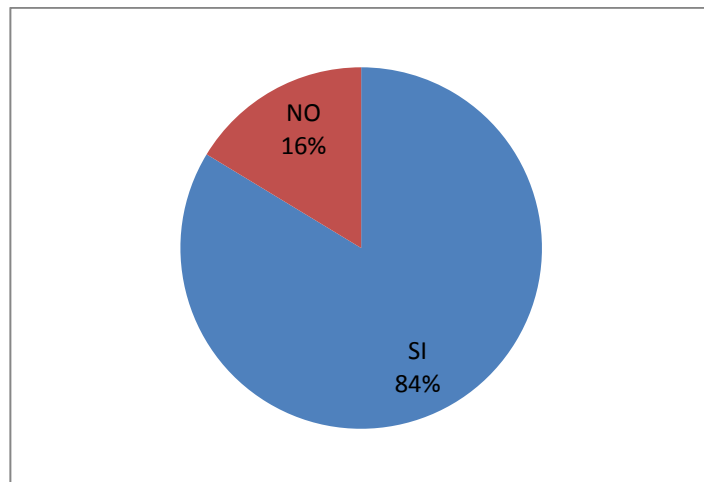


Figura 11. Volvería a solicitar empleo en la misma empresa

Concluimos que de todas de las encuestas aplicadas un 84% volvería a solicitar empleo en PIMPOLLO y un 16% no volvería a solicitarlo.

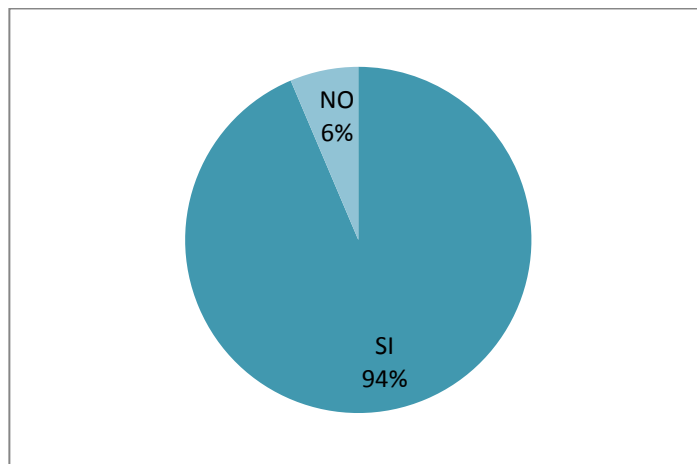


Figura 12. Recomienda la empresa

En el total de las encuestas aplicadas se puede observar que el 94% de los trabajadores recomiendan a PIMPOLLO como una empresa estable y sólida en el mercado avícola en Santander.

Categorización, Estructuración, Triangulación y Teorización

Según Martínez (2004) encontró que:

El proceso completo para presentar resultados cualitativos lo constituye la categorización, la estructura propiamente dicha, la contrastación y la teorización. Estos procesos tienen como finalidad permitir la emergencia de la posible estructura teórica. “implícita” en el material recopilado a través de los diferentes instrumentos tales como: entrevistas, cuestionarios, observaciones en campo, filmaciones, grabaciones, por mencionar algunas. Todos estos procesos, según el autor, son esencialmente críticos y evaluativos y buscan alternativas posibles para elegir la mayor categoría para una determinada información, la estructura que da explicaciones más pausadas para un conjunto de categorías y la teoría que mejor integra las diferentes estructuras en un todo coherente y lógico (p. 18)

En este sentido, y teniendo en cuenta que la información recolectada es lo más completa y detallada posible constituirá el material primario y protocolar en la presente investigación.

Visto así, los resultados se expresan a través de la categorización o clasificación. En la categorización se evidencia un esfuerzo de los investigadores que de manera intensa procuraron captar la realidad por las participantes expresada. Se comienza por categorizar, clasificar, conceptualizar y codificar, mediante un solo término o expresión breve -claro e inequívoco- el contenido o idea central de cada unidad temática; entendiendo que las unidades temáticas pueden estar constituidas por uno o varios párrafos.

En este orden de ideas, la estructuración, triangulación y teorización están orientadas a dar respuesta a los objetivos planteados al inicio de esta investigación. En el estudio se escribirán la Información recolecta con cada uno de los participantes y se colocaron sus respuestas para finalmente realizar la categorización.

Categorización

En este apartado se propone organizadamente la información de campo mediante la construcción de categorías y procedimientos para analizar los datos obtenidos a partir de una triangulación y de criterios para interpretar dicha información.

Bajo esta perspectiva, el análisis y la información obtenida llevan consigo el proceso de describir, analizar e interpretar aquellos significados emitidos por los participantes, acudiendo a técnicas de recolección aplicadas como referentes de apoyo para estructurarlos y constatarlos con las teorías pertinentes. De igual modo, la integración conceptual o teorización integran un todo coherente y pertinente.

La categorización en la idea de Martínez (2004) “tiene la finalidad de resumir el contenido de la entrevista en pocas ideas o conceptos más fáciles de manejar y de relacionar” (p. 25).

A continuación se procede a transcribir las entrevistas en una matriz en bloques temáticos con los datos textuales del protocolo verbal de los entrevistados, las categorías sugeridas y la categoría de comparación con el constructo teórico donde se consigna a medida que coincidan las categorías con los referentes teóricos consignados manteniendo relación con la propiedades de cada dimensión con la intención de retroalimentar el proceso.

Como proceso analítico se recurrió a la triangulación de datos significantes donde se rediseñaron partes en relación con el todo, presentándolo en síntesis integrándolos en las conclusiones y recomendaciones finales.

Procesamiento de la Información

Tabla 3:

Matriz 1, Motivo de Retiro

Proposiciones	Categoría	Frecuencia	Subcategorías
Trabajo muy pesado, los dedos de las manos se inflamaron y los ojos irritados		4	MUY PESADO
Trabajo pesado			
Me dolían mucho las manos para deviscerar y bajar buches			
Trabajo muy pesado los dedos de las manos se me inflamaron y los ojos irritados			
Difícil acople con un compañero del grupo, los antiguos dificultan los trabajos de los nuevos.		1	DIFICULTADES EN LA ADAPTACION
Un día que falte a laborar por un dolor de la muela me cancelaron el contrato		1	DESPIDO SIN JUSTA CAUSA
Aumento de sueldo por menos horas y la idea de dos turnos me llevo a buscar otro posible empleo y eso desanima a los trabajadores		1	SOBRECARGA LABORAL
Deberían acabar todas esas personas odiosas que creen que ellas tienen derecho y dejar a uno la oportunidad a la gente nueva de sobresalir.		1	NO OPORTUNIDADES DE ASCENSO
No ha aprendido o comprendido toda la función a desempeñar en cada puesto cuando ya lo cambian de lugar y pasa a hacer otra función	MOTIVO DEL RETIRO	1	NO HAY FUNCIONES DEFINIDAS
Lo que le dijeron fue una cosa y alla llevo a hacer otra en cuanto a mi labor y los horarios		1	HORARIOS CONFUSOS
Mis motivos de renuncia son de fuerza mayor es algo que debo evitar y solucionar con mis hijos, me da tristeza dejar el empleo pero con las expectativas de volver a estar con esta gran familia que es		4	MOTIVOS PERSONALES

Proposiciones	Categoría	Frecuencia	Subcategorías
PIMPOLLO			
Estoy muy agradecido con la empresa Pinpollo por su oportunidad de laborar y me siento muy orgulloso de haber sido parte de ella			
Por motivos económicos y familiares, cambio de ciudad			
Problemas familiares con mi compañera porque se iba a llevar a mi hija para Venezuela, porque estaba desordenado en la empresa por esas causa me retiro de PIMPOLLO			
Terminación del contrato, me cogieron las mangas de dotación y yo cogí otras inocente porque 2 compañeros me dijeron y pague la novatada		1	TERMINACION DE CONTRATO
Que le brinden al empleado la oportunidad de estudio		1	FALTA DE OPORTUNIDAD DE ESTUDIO
Pues el ambiente de cierta hora en la tarde ya se pone pesado porque la gente se estresa mucho		2	CLIMA LABORAL PESADO
Mucha indiferencia, mal ambiente laboral por parte del coordinador disociando al supervisor y haciendo quedar mal los trabajadores, ocasionando sin justa causa el despido de un futuro trabajado			
Cambio de ciudad, me voy para Bogotá a trabajar con una buena oferta de empleo.		1	MEJOR OPORTUNIDAD LABORAL
Soy incompatible con mi jefe inmediato		2	MALAS RELACIONES LABORALES
Problemas con compañeros , difícil acople con un compañero del grupo, los antiguos dificultan el trabajo de los nuevos			
El sueldo es bajo, demasiado no alcanzo a cubrir los gastos con lo necesario.		4	SUELDOS BAJOS
Aumento de sueldo, pro menos horas, (la idea de los dos turnos me llevo a buscar otro posible empleo y eso desanima a los trabajadores	MOTIVO DE RETIRO		
Hay que mejorar un poco en la parte de beneficios con algunas personas		1	MEJORAR BENEFICIOS

Tabla 4:

Matriz 2, Posibles factores que influyeron en el motivo de retiro

Proposiciones	Categoría	Frecuencia	Subcategorías
Compañeros con grandeza laboral	POSIBLES FACTORES QUE INFLUYEN EN EL RETIRO	1	
Chismes mal intencionados		1	
Desigualdad de condiciones laborales		1	
Insatisfacción del clima laboral		1	
Mejor oferta de empleo		1	
Periodo de prueba		1	
Motivos personales		2	
Personales o familiares		1	
Me despidieron sin justa causa		1	

Tabla 5:

Matriz 3, Aspectos Positivos

Proposiciones	Categoría	Frecuencia	Subcategorías
Agradezco la oportunidad que me brindaron de trabajar en esta empresa. Muchas gracias.		1	BRINDA OPORTUNIDAD LABORALES
Aprendizaje de cosas como amarrar y el procedimiento de como se hace el procedimiento de un buen pollo de calidad			
Vivir una experiencia inolvidable aprende cosas que nunca piensa vivir y me voy muy agradecido de Pimpollo S.A			
Viví una experiencia inolvidable aprendí cosas que nunca pensé vivir y me voy muy agradecido de PIMPOLLO	ASPECTOS POSITIVOS DE LA EMPRESA	4	CONOCIMIENTO APRENDIZAJE Y EXPERIENCIA
El ser humano tiende a estar siempre en un aprendizaje diario y en esta empresa se aprende de todo y de todos al estar compartiendo			
Cosas que jamás había hecho fue algo que me gusto realizar.			
Pues yo aprendí algo manual porque yo nunca había trabajado en la línea			
Tiene buenos jefes y una buena relación con los trabajadores		2	BUENOS JEFES
Contaba con una excelente jefe			
En el área de equipo es muy unido y todo funciona muy bien		1	BUEN EQUIPO DE TRABAJO
El ambiente dentro de la empresa es muy familiar		1	BUEN AMBIENTE LABORAL

Tabla 6:

Matriz 3, Recomendaciones para la empresa

Proposiciones	Categoría	Frecuencia	Subcategorías
Me gustaría que primero se realizara un día de trabajo en el área y luego se firmara el contrato de trabajo.	RECOMENDACIÓN	1	PRUEBA DE TRABAJO
No alcance a participar de las actividades		1	PROGRAMAR MEJOR LAS ACTIVIDADES SUPERVISION
Falta atención a los empleados en su área de trabajo		1	
La suspensión de los dos turnos desanima a los empleados y los motiva a buscar nuevos horizontes		2	MANTENER OPORTUNIDADES DE INGRESOS
Pues incrementar un poco más las horas extras así poder recibir más plata para poder salir más rápido de deudas		3	MEJORAR EL CLIMA LABORAL
Me gustaría que cambiaran el ambiente entre compañeros porque es muy incomodo trabajar con personas odiosas, si no vine a trabajar no a recibir malos tratos que parte de los compañeros como mi caso			
Conflicto entre compañeros que no están de acuerdo con lo que uno hace como es la señorita Mónica, los comentarios que me hicieron que por ella se han ido otras personas			
Sería bueno que así como los jefes piden a los empleados la mismas se revisen ellos constantemente			
.Si subieran el salario un poco más al empleado tendría más ganas de trabajar además de ser un trabajo pesado debería pagar un poco mas		1	MEJORES CONDICIONES SALARIALES
Que realicen capacitaciones para los empleados en la parte de convivir con otros porque se ve mucha envidia		2	CAPACITACIONES
Si me gustaría que les hiciera conferencia mas seguidas para que se relajen			
Me parece que funciona muy bien y organizada		1	MUY BIEN
Que continúe así o mejor con la seguridad social		1	MEJORAR LA SEGURIDAD SOCIAL
El ser humano tiende a estar siempre en un aprendizaje diario y en esta empresa se aprende de todo y de todos, el estar compartiendo 10 o 14 horas es bastante de manejo de tolerancia		1	TOLERANCIA CONVIVENCIA

Tabla 7:

Matriz 4, Porque Recomienda A Pimpollo S.A

Proposiciones	Categoría	Frecuencia	Subcategorías
Si porque es una muy buena empresa	RECOMENDARIA USTED A PIMPOLLO S.A	9	BUENA EMPRESA
Por ser de las mejores empresas avícolas regional			
Porque es una empresa muy buena			
Es muy bueno trabajar en pimpollo			
Porque es una buena empresa			
Porque es una muy buena empresa			
Es una buena empresa			
Me parece que es una muy buena empresa			
Es una empresa muy buena y tiene buenas oportunidades			
Si, para tener una experiencia laboral en cargos tan exigentes	1	EXPERIENCIA LABORAL	
Es uno de todos los trabajos dignos y justos	1	TRABAJO DIGNO Y JUSTO	
No, porque no me gusto la manera de retiro	NO RECOMENDARIA	2	DESPIDO INJUSTO
A pesar de lo que pasa hay buenas personas y sé que es una empresa que puede mejorar muchas cosas			PUEDE MEJORAR

Discusión

La rotación laboral del personal es cada vez un factor más común en las grandes empresas, es muy difícil que las personas se queden en las empresas a desempeñar cargos definidos por amplios periodos de tiempo, pues las personas van en busca de un equilibrio mayor entre su vida personal y laboral que les garantice calidad de vida para ellos y sus familias.

De igual forma, la búsqueda incluye un crecimiento personal y económico. Es por esto que las empresas, comprendiendo sus expectativas, pretende ofrecer garantías que le permitan retener un buen personal que le garantice ser competitivo y alcanzar el éxito.

Chiavenato (2000) manifiesta que uno de los aspectos laborales más importante lo constituye la rotación del personal. El término rotación de recursos humanos se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. En general, la rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo. En este tema se baso la presente investigación, la cual tuvo como objetivo principal identificar los factores generadores de rotación que se presentan en la planta de proceso de la empresa avícola PIMPOLLO S.A en la ciudad de Bucaramanga, a partir de la aplicación de una encuesta de retiro en las diferentes áreas de la empresa, con el propósito de determinar cuáles son los factores generadores de la rotación en general.

Dentro de los hallazgos que se lograron con la entrevista de retiro que se aplicó, se estableció por ejemplo, que el personal que más se retira de PIMPOLLO se encuentra en un rango de edad

entre los 18 y 29 años; generalmente personal bachiller; en su gran mayoría desempeñan cargos operativos en plataforma y desprese y la mayor causa de retiro, según la encuesta es el voluntario.

Al revisar los motivos por los cuales se retira el personal en PIMPOLLO se encontró que la principal causa es por asuntos personales y familiares, por un clima laboral pesado y por bajos sueldos. De igual forma, al verificar los factores que más influyen para que el personal operativo se retire de su labor son, según ellos, por motivos personales y familiares seguidos por insatisfacción laboral, vista como bajos sueldos, falta de estímulos y reconocimientos por parte del empleador, desigualdad en las condiciones laborales y un inadecuado clima laboral. Sobre el tema, García (2012) manifiesta “esta alta rotación que se da en las empresas colombianas, está fuertemente relacionada con despidos, clima laboral negativo, poca remuneración y búsqueda de oportunidades en áreas relacionadas con su formación profesional”.

De igual forma, Gómez (2004) corroborando los hallazgos de la investigación y lo expuesto por García argumenta que “uno de los factores importantes en el trabajo es el clima organizacional; el cual es percibido por sus miembros e influye directamente en sus actitudes; éste bienestar en el empleado, genera la posibilidad de innovar, tener oportunidades de ascenso o incentivos laborales. Visto así, la teoría menciona que el clima laboral como otros aspectos son indispensables, ya que estas variables influyen de manera directa en el empleado, reflejándose en la forma de funcionar, ya sea de constante y asertiva ó lo contrario variable o negativo.

Al respecto la encuesta de retiro indaga al personal que sale de la empresa que recomendaciones dejaría, la mayoría responde que un aspecto importante es mantener las oportunidades de ingreso, otro sería trabajar por mejorar el clima laboral y las relaciones interpersonales, fortalecer las capacitaciones y mejorar las condiciones salariales. Además, aducen que PIMPOLLO, es una buena empresa en rápido crecimiento

Estas respuestas se complementan con las ofrecidas al cuestionar sobre los aspectos positivos que el personal que sale de PIMPOLLO puede reconocer. Al respecto la mayoría de las personas resaltarían de la empresa los buenos Jefes que se tienen y la oportunidad que la empresa les da de adquirir conocimientos, aprendizaje y nuevas experiencias en el campo en que se desempeñan, aspectos por los cuales están agradecidos.

Al preguntar si ellos recomendarían la empresa PIMPOLLO, la gran mayoría argumenta que es una gran empresa, sin embargo, un pequeño grupo afirma que no la recomendaría por sus despidos injustos y el clima laboral, lo que se refleja claramente en insatisfacción laboral, es decir, el empleado no siente que satisface sus necesidades ni expectativas lo que le impide alcanzar sus objetivos creándole malestar, concibiendo el trabajo como una obligación, una carga que genera aburrimiento y estrés. Aunado a lo anterior, en muchas ocasiones se considera mal pago.

Con relación al tema del pago o la remuneración , la Organización Internacional del Trabajo (2002) establece que el salario mínimo debe representar un ingreso que garantice un nivel de vida digno a los trabajadores en un país; cuando los trabajadores consideran que el pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo, en los trabajos manuales y altamente monótonos y refieren que deben recibir sueldos y salarios justos, los incentivos deben cumplir una función importante, pues la compensación insuficiente generalmente arroja una alta tasa de rotación del personal y a su vez declinar la capacidad de competir en el mercado (Flores, Abreau & Badii, 2008).

Cotejando los resultados encontrados y la teoría existente sobre la rotación del personal, la satisfacción laboral y el índice de rotación de la empresa PIMPOLLO S.A.S, puede incidir que tanto los factores, como las causas que inciden para que el personal se retire de la empresa y por

ende se disparen los índices de rotación de personal siguen siendo las mismas, ahora el siguiente paso es diseñar una estrategia que contribuya de disminuir esos índices de rotación ofreciéndole al empleado mejores y mayores oportunidades de crecimiento personal y/o profesional a fin de mejorar la calidad de vida del trabajador y por consecuencia la productividad de la empresa.

En función de los resultados obtenidos, podrá diseñarse una estrategia, en una segunda fase del proyecto, que contribuya a reducir la rotación a través de seminarios dirigidos a facilitar el refuerzo, o el cambio de actitudes de orientación hacia el logro.

Paras concluir, es muy importante que las empresas tengan en cuenta la medición en la rotación de su personal y las razones por las cuales el personal se retira, esto les servirá para identificar las causas a fin de disminuir el impacto sobre el personal, la empresa y los clientes.

Conclusiones y Recomendaciones

Este estudio fue importante ya que permitió situarse en un contexto empresarial en cuanto a la rotación de personal encontrando que está influenciada por la desmotivación y la insatisfacción laboral por lo que se afirma que los principales motivos de retiro del personal de pimpollo es son los motivos personales, el clima laboral pesado, las malas relaciones laborales y los bajos sueldos.

Mediante el estudio de los índices de rotación en una empresa se puede reducir la rotación real de la misma.

La rotación se manifiesta de manera diferente según la edad, sexo, escolaridad, cargo en la empresa, pues las personas jóvenes rotan más, los motivos personales y familiares predominan en el retiro al igual que los bajos salarios.

Entre los aspectos positivos que mas reconocen las personas que se retiran que la empresa les ha aportado son los conocimientos, el aprendizaje y la experiencia, así como los buenos jefes.

Las razones por las cuales las personas que se retiran recomendarían a la empresa PIMPOLLO S.A, en primer lugar por ser una buena empresa, segundo por mantener las oportunidades de ingreso, mejorar el clima laboral, ofrecer capacitación y propender por la mejora de las condiciones laborales. Y no recomendarían la empresa prevalecen los despidos injustos y la recomendación para mejorar.

Como recomendaciones para Pimpollo a fin de reducir la rotación laboral y el retiro del personal de la empresa podría:

- Realizarse una planeación estructural en los métodos de selección de personal.
- Definir claramente los perfiles y funciones de cada cargo

- Incentivar la capacitación en los cargos que mas rotan
- Realizar jornadas de integración (out-door) a fin de fortalecer relaciones interpersonales
- Calcular salarios justos con base en las funciones que realizan.
- Conjuntar objetivos del personal con los objetivos empresariales.

Referencias Bibliográficas

- American Psychological Association (APA) (2009). *Publication Manual of the American Psychological Association (6th ed.)*. Washington D.C.: Author.
- Asociación Americana de Psicología (2010). *Manual de Publicación de la Asociación Americana de Psicología, APA (3ª Ed.)*. Traducción al Español. México.
- Asociación Colombiana De Incubadores (1982). *La industria Avícola Nacional, 1978-1982*, Bogotá,
- Bauman, Z. (2000). *De Mejor a Más. En Trabajo, consumismo y nuevos pobres*. Primera Edición. Barcelona: Editorial Gedisa., p. 37.
- Blake, O.J. (2006). *Necesidades de Capacitación*. Argentina: Macchi Grupo Editorial.
- Calderón Hernández, G. & Castaño Duque, G.A. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración. p.174. Recuperado el 25 de septiembre de 2012, de <http://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=N112My4B7h8C&oi=fnd&pg=PA174&dq=rotacionon+laboral+en+las+industrias+avicolas+en+colombia&ots=KNu4HaMyao&sig=lnTM9Jd0pNGGSS1tV53OOrhfiKQ#v=onepage&q&f=false>,
- Campi Acosta, M. (2010). *Rotación de personal y su impacto sobre el servicio al cliente*. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de <http://www.xing.com/net/uru/empresarios-y-teletrabajadores-326059/rotacion-de-personal-y-su-impacto-sobre-el-servicio-al-cliente-31705408/31705408/#31705408>
- Canfield, J & Miller, J. (1996). *Más Percepciones*. En: *Amor al trabajo*. Primera Edición. U.S.A. McGraw-Hill. Pp. 251.

Censo Avícola Industrial (2009). *El primer censo avícola industrial*. En: Encolombia.

Recuperado el 29 de septiembre de 2012, de <http://www.encolombia.com/veterinaria/fenavi9303actualidad.htm>

Chartered Institute of Personnel and Development (2010). *Annual Survey Report 2010*. En:

Absence Management. Recuperado el 18 de septiembre de 2012, de cipd.co.uk/2010absence-managementsurvey

Chiavenato, I. (1990). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Atlas.

Cristancho, J. (1996). *Suave aterrizaje en las cifras del sector avícola*. En: *El Tiempo*. Sección

Otros (Septiembre). Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-513858>

Cuesta Santos, A. (2005). *Tecnología de Gestión de Recursos Humanos*. 2da Ed. Corregida y ampliada. La Habana. ISPJAE, Editorial Academia; p. 155-156.

Fenavi (2012). 16 Congreso de Exposición Nacional Avícola. Octubre. Cali, Colombia.

Fernández, Hernández & Baptista (2003) *Metodología de la Investigación*: McGraw- Hill p.119-686

Flores. R., Abreu. J.L & Badii, M.H. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1): 65-99.

Recuperado el 15 de septiembre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/96595963/proyecto>

Furnham, A. (2001). *Psicología Organizacional*. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Oxford. México. p. 311

Furnham, A. (2008). *Psicología Organizacional*. *El comportamiento del individuo en las organizaciones*. Primera Edición. México: Editorial Alfaomega. Pp.198 - 294.

García, H.S. (2012). *Inestabilidad Laboral en Colombia*. En: Revista Gobierno.com. Recuperado el 9 de Marzo de 2012.

Gómez, C.A. (2004). *Diseño, construcción y validación de un instrumento que evalúa clima organizacional en empresas colombianas, desde la teoría de respuesta al ítem*. Acta colombiana de Psicología, 11, 97-113.

González, M. & Olivares, S. (1999). *Comportamiento organizacional: un enfoque Latinoamericano*. México CECSA.

Industrial Avícola (2012). *Perfil Avícola Latinoamericano: Colombia con un crecimiento del 3.8 por ciento en producción en 2011*. En: Revista Edición Digital Industrial Avícola (Mayo), Vol. 59, No. 5; p. 8. Recuperado el 2 de octubre de 2012, de <http://www.industriaavicola-digital.com/industriaavicola/201205?pg=10#pg10>

Jiménez, G. (2008). *Rotación de personal*. p. 2. Recuperado el 1 de octubre de 2012, de <http://www.monografias.com/trabajos65/rotacion-personal/rotacion-personal2.shtml>

Leibovich, F.N (2006). *Percepción de la inestabilidad laboral en una muestra de psicología*. Buenos Aires: EUDEBA.

Leiro Arguelles, L. (2011). *Fundamentos y Estructura Organizativa de la Prevención de Riesgos Laborales*. Recuperado el 15 de septiembre de 2012, de <http://es.scribd.com/doc/68085293/Material>

Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*". México. Editorial Trillos. P 135.

Pimpollo S.A. (2012). *Misión, Visión y Valores*. Recuperado el 20 de septiembre de 2012, de <http://www.eempleo.com/colombia/Files/BasesEmpresariales/pimpollo/index.aspx>

Pimpollo S.A. (2012). *Propósito y Meta*. Recuperado el 2 de Marzo de 2012, de http://www.pimpollo.etb.net.co/index.php?option=com_content&view=article&id=74&Itemid=135.

Robbins, S. & Cenzo, D. (1996). *Administración del Recurso Humano*. México: Prentice Hall.

Scarso, F.V. (2011). *La rotación laboral en las empresas*. McGraw-Hill 2011. p. 136

Universidad Pontificia de Bucaramanga (2012). *Normas APA*. Vicerrectoría Académica, Sistema de Bibliotecas. Recuperado el 5 de octubre de 2012, de <http://www.slideshare.net/comunicadorbiblioteca/presentacin-norma-apa-julio2012>

Villalba, V. & Rangel, R. (2010). *Caracterización del ausentismo laboral en una empresa productora y comercializadora de planes integrales de nutrición vegetal de Cartagena entre el periodo de octubre 2008 a septiembre 2009*. En: *I Congreso Internacional y del Caribe en Salud Ambiental y Ocupacional: Salud, Trabajo y Ambiente*. Barranquilla, 2, 3 y 4 de marzo de 2010. Recuperado el 30 de septiembre de 2012, de [http://www.uninorte.edu.co/I_congreso_int_Salud_Ambiental_Ocupacional/upload/File/5f-Villalba-Colombia-01\(1\).pdf](http://www.uninorte.edu.co/I_congreso_int_Salud_Ambiental_Ocupacional/upload/File/5f-Villalba-Colombia-01(1).pdf)

Apéndices

Apéndice A. Entrevista de Retiro de Personal de la Empresa Pimpollo S.A.S.

NOMBRE: _____

EDAD: _____ CARGO: _____ AREA: _____

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE RETIRO: _____

Tipo de Retiro

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Voluntario | <input type="checkbox"/> terminación de contrato |
| <input type="checkbox"/> Despedido con justa causa | <input type="checkbox"/> despedido sin justa causa |

Motivos de Retiro

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Otra Oferta Laboral | <input type="checkbox"/> Trato Inhumano por Parte del Jefe (Abuso de autoridad, trato humillativo, despectivo) |
| <input type="checkbox"/> Baja remuneración salarial | <input type="checkbox"/> personales o familiares |
| <input type="checkbox"/> Interés por desempeñar su profesión | <input type="checkbox"/> Confusiones en las funciones y responsabilidades del cargo |
| <input type="checkbox"/> Incompatibilidad con el jefe | <input type="checkbox"/> Viaje programado |
| <input type="checkbox"/> Interés en estudiar | <input type="checkbox"/> Cambio de actividad |
| <input type="checkbox"/> Temporal | <input type="checkbox"/> Enfermedad o alteraciones en la salud |
| <input type="checkbox"/> Jubilación | <input type="checkbox"/> Horario por qué: _____ |

Observaciones: _____

Posibles Factores que Influyeron

- Cansancio mental
- Falta de tiempo para poder estudiar
- Alto nivel de estrés
- Falta de ubicación y/o acondicionamiento adecuado del puesto
- Conflicto entre compañeros de trabajo
- Insatisfacción
- Ausencia de reconocimiento a la labor realizada
- Incumplimiento de los protocolos
- Incapacidades y permisos
- Otros, cuáles: _____

Recomendaciones que realiza el empleado para mejorar al interior de la empresa

- Mayor disponibilidad de equipo y espacio para el desarrollo de la actividad
- Incrementar las capacitaciones
- Conocer los procesos del área
- Generar espacios de participación y reconocimiento
- Crear espacio en las actividades lúdicas y de recreación
- Dar un buen trato, tener adecuado manejo de la autoridad y asertividad en la comunicación por parte del jefe.
- Incrementar salario
- Evaluar los procesos del área
- Dar a conocer el perfil del cargo

