

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRAVES S.A.S,
PLANTA DIAMANTE

Mayerly Andrea Pineda Cardenas



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2018

ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRAVES S.A.S,
PLANTA DIAMANTE

Mayerly Andrea Pineda Cardenas

Trabajo de grado

En modalidad de pasantía para optar el título de Psicóloga

Director del proyecto

Ps. MBA Luz Marcela Salazar Betancur

Docente



Universidad Pontificia Bolivariana

Facultad de Psicología

Seccional Bucaramanga

2018

Tabla de contenido

Capítulo 1. Introducción.....	7
1.1. Descripción del problema.....	7
1.2 Información de la institución.....	10
1.3 Justificación.....	11
1.4 Objetivos.....	13
1.4.1 Objetivo general.....	14
1.4.2 Objetivos específicos.....	14
1.5 Referente conceptual.....	14
Capítulo 2. Metodología.....	20
2.1 Diseño.....	20
2.2 Procedimiento.....	21
2.3 Población.....	21
2.4 Muestra.....	21
2.5 Instrumentos.....	22
Capítulo 3. Resultados.....	23
Capítulo 4. Conclusión.....	34
Capítulo 5. Recomendaciones.....	36
Capítulo 6. Referencias.....	40
Capítulo 7. Anexos.....	42

Agradecimientos

En primera instancia le agradezco a Dios, por darme esta vida y las grandes oportunidades que se me presentaron en el camino. Me dio la grandeza de poder estudiar y culminar una carrera que define como personal y me satisface en mi perfil profesional. Él ha sido mi fortaleza, mi padre, mi respaldo en mis pasos. A Dios le debo todo lo que tengo.

Mis padres han sido las mejores personas, héroes, consejeros y luchadores de mi vida. Con su gran esfuerzo he podido culminar uno de mis logros más significativos de mi vida, porque por su sudor, dedicación y amor, en poco tiempo seré una profesional en psicología. Soy el orgullo de las personas que me dieron todo en la vida.

En mi vida, en mi camino, me he encontrado con tantas personas que conocí, compartí, viví, aprendí, enseñe, escuche; y de todos siempre guardare algo en mi corazón, porque cada persona tiene un tesoro en su corazón y asombros en su mente, que les permitió a mi vida grandes experiencias y enseñanzas. Todo ser humano que conocí y que tengo en mi vida, son personas increíbles que dejaron un pequeño granito de conocimiento, amor, valores y momentos guardados en mi corazón.

La carrera que decidí estudiar, hizo en mí la mejor persona que puedo ser.

Nunca encontraras excusas para dedicarte a lo que realmente te apasiona.

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA DISTRAVES S.A.S, PLANTA DIAMANTE

AUTOR(ES): MAYERLY ANDREA PINEDA CÁRDENAS

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

RESUMEN

El recurso más esencial de toda una empresa es el capital humano, pero es uno de los indicadores que menos se tienen en cuenta a la hora de evaluar su desarrollo y potencial, debido que aunque sea la mano de obra más importante para que muchas empresas puedan subsistir, todo lo que relaciona a su cuidado, desarrollo, estabilidad y bienestar no se le da el valor que debería tener. En primera instancia la rotación de personal, es uno de los índices que toda organización debe tener en cuenta en cada periodo determinado, debido que permite un estudio longitudinal para detectar en cada año el valor de dicha rotación, detectando así los factores de mejora; si no se cuida el personal que genera una empresa afecta la estabilidad y producción laboral. Por lo tanto, es de gran importancia identificar el índice de rotación de personal en una empresa en el cual la producción es tan alta y constante, debido que al entrar y salir tanto personal en un tiempo corto, puede generar atrasos, demora hasta constantes errores a la hora de producir. Además de esto, cuando surgen problemas en la estabilidad laboral en una organización y afecta el desempeño de la misma, siempre es importante indagar las causas y consecuencias fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Cuando una empresa presenta un índice de rotación estable y constante, su economía no genera altos costos y su producción puede ejercer más, debido que un grupo de personas que laboran a su gusto, que presenta una satisfacción labora, que se adecuan al cargo y presentan estabilidad, siempre aumenta la misión de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Índice rotación de personal, estabilidad laboral, satisfacción laboral

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: PERSONNEL ROTATION INDEX OF THE DISTRAVES SAS COMPANY, DIAMOND PLANT

AUTHOR(S): MAYERLY ANDREA PINEDA CÁRDENAS

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: LUZ MARCELA SALAZAR BETANCUR

ABSTRACT

The most essential resource of an entire company is human capital, but it is one of the indicators that are least taken into account when evaluating its development and potential, because even though it is the most important workforce so that many companies can subsist, everything related to your care, development, stability and well-being is not given the value it should have. In the first instance, the rotation of personnel is one of the indices that every organization must take into account in each given period, because it allows a longitudinal study to detect in each year the value of said rotation, thus detecting the factors of improvement; If you do not take care of the staff that generates a company affects the stability and labor production. Therefore, it is very important to identify the turnover rate of personnel in a company in which production is so high and constant, because when entering and leaving both personnel in a short time, it can generate delays, delays and constant errors. at the time of producing. In addition to this, when problems arise in the job stability in an organization and affect the performance of it, it is always important to investigate the root causes and consequences that have given rise to an excessive turnover of personnel. When a company presents a stable and constant turnover rate, its economy does not generate high costs and its production can exert more, because a group of people who work to their liking, who presents a work satisfaction, who adapt to the position and present stability, always increases the mission of the company.

KEYWORDS:

Index turnover, job stability, job satisfaction.

Capítulo 1. Introducción

1.1 Descripción del problema

La base de toda una organización es el personal que ellos manejan, cuya población se caracteriza por tener competencias, habilidades, formación y entre otras variables que garantizan el crecimiento de la empresa por las funciones, labores, responsabilidades que les corresponden. El capital humano es el valor principal de una entidad, debido que destaca el conocimiento que posee cada individuo; manifiesta las actitudes, y en ellas se ven las conductas de las persona que tienen un factor favorable para un mejora continua.

El capital humano es necesario e importante en cualquier empresa que pretenda aspirar a crecer; incentivar a los trabajadores es la base para recibir la producción que se espera. Mantener un clima de estabilidad laboral para los empleados es necesario para su bienestar y satisfacción laboral; las capacitaciones dirigidas al personal son una buena forma de demostrar que importan, valen y son necesarios para la empresa, logrando así mejorar su desempeño y poder delegar otras funciones. Con lo anterior, el personal con buenas bases y con el apoyo adecuado por parte de la empresa, puede lograr producir y comercializar el nombre de la organización más allá de lo que se espera.

Hoy en día, las empresas se esmeran en producir pero no tienen en cuenta, el factor clave que logra a que eso pase. Por lo tanto, en Colombia es muy evidente identificar la alta inestabilidad laboral.

La cultura organizacional, el clima laboral y los factores que abarcan la empresa, cargo y puesto de trabajo, son las causas de la alta rotación de personal en las compañías, que generan un desgaste por los altos costos que implica. Teniendo en cuenta un análisis

realizado en noviembre del 2016 por Performia Colombia, las empresas pierden como mínimo un promedio de \$1.155.687 pesos colombianos mensuales por realizar un mal e inadecuado proceso de selección de un solo trabajador, aunque las cifras pueden varían y ser incluso un poco más altas, teniendo en cuenta los cargos y los factores que rodean al contratar a un trabajador. (Piñeros, 2017)

Una empresa, que cuenta con una planta de producción en donde el cargo que más se destaca y mayor multitud evidencia, son los operarios de planta, que lo único que diferencia de un trabajador a otro, es el área en donde pertenece y se enfatizan en funciones más explícitas al proceso; un cargo en donde no se presentan tantos requerimientos, puede ser o no bachiller, edad promedio de los 19 a 40 años, mujer u hombre, y no necesariamente con una experiencia determinada. En donde al mes se están retirando entre 20 a 40 operarios, tanto por retiros voluntarios como por terminación de contrato.

Una planta, en donde se maneja un promedio de 700 trabajadores, bajo el cargo de operarios de planta, supervisores, coordinadores, técnicos y jefes de cada área, en donde predomina más del 80% el cargo de operario. El retiro de los trabajadores de una planta de producción, como ha sido mencionado, puede ser tanto voluntario o porque se les cancela el contrato, y la segunda opción, recurre más frecuente cuando haya sido por una justa causa, porque normalmente por parte de la empresa, lo que buscan es la estabilidad laboral de sus trabajadores, y es algo que no se está presentando en la organización.

Distraves S.A.S constituye una de las empresas líderes de la región y del país en la producción y comercialización de alimentos cárnicos derivados del pollo. En Colombia, la cadena productiva de la avicultura comercial tiene seis procesos productivos,

interdependientes, tecnificados y exigentes en aspectos de la genética, nutrición, sanitarios, bioseguridad y medioambiente. (Díaz, 2014). De acuerdo a esto, el nivel de carga laboral podría considerarse como elevado debido a condiciones de trabajo a las cuales se ve expuesto el personal, principalmente el manejo de horarios extendidos de trabajo y de temperaturas a las cuales el organismo no se encuentra acostumbrado, necesarias para la conservación del producto. Así, el Departamento de Gestión Humana requiere de un trabajo continuo y el apoyo de profesionales con conocimientos en el área, que permita, no sólo favorecer los procesos de selección de personal idóneo para cubrir las vacantes disponibles, sino también, fortalecer el vínculo existente entre el trabajador y la organización y de esta manera, prolongar el tiempo de trabajo de este en la misma.

La inestabilidad laboral es uno de los problemas tan ordinarios que se presentan en los sectores de la economía, debido a que genera consecuencias para las organizaciones, y más cuando se dificulta en cubrir una vacante, específicamente en puestos poco atractivos y con una baja remuneración; lo que causa un proceso incorrecto de selección, puesto que no existen una variedad de opciones, y la persona tanto no desempeñe bien su cargo o decida fluctuar hacia otra oferta laboral. (Cabrera, Ledezma & Rivera, 2011).

1.2 Información de la institución

Distraves S.A.S es una empresa del sector avícola, especializada en producir y comercializar alimentos cárnicos nutritivos, saludables y de exquisito sabor, elaborados con tecnología y calidad.

En 1966 Distraves S.A.S dio sus inicios a sus actividades el 8 de septiembre cuando se creó la sociedad, inicialmente orientada a la distribución de alimentos de concertados para animales. Posteriormente las instalaciones de las primeras granjas reproductoras, dio paso a la producción de pollos de un día para engorde.

En 1975 “Serranos y Compañía” como empieza a denominarse la sociedad, inicia a producir pollo de engorde y en este año ante la necesidad de comercializar el pollo, un grupo de empresarios santandereanos se reúnen para conformar Distraves LTDA, incursionando de esta manera en el mercado de pollo en canal y sus derivados. Para responder a la inalcanzable necesidad del consumidor moderno de racionalizar su tiempo, se montó la planta especializada en la producción de carnes frías “Delichicks”, convirtiéndose en la primera empresa colombiana en lanzar al mercado carnes frías de pollo.

En 1993 “Distraves Ltda.” y “Serranos y Compañía”, se fusionan y conforman una sola empresa Distraves S.A.

En el 2013 la empresa santandereana entra a la organización Solla como accionista mayorista, aliado para la contribución camino al éxito con una razón social Distraves S.A.S hasta la fecha.

La misión de la empresa consiste en suministrar alimentos cárnicos de excelente calidad, con responsabilidad social y alta rentabilidad, generando plena satisfacción en los clientes, colaboradores, accionistas y la comunidad.

La visión es ser la empresa más competitiva por su agilidad, calidad e innovación en el sector avícola a nivel nacional y la de más amplio crecimiento integral en el mercadeo de carnes frías en el país. El propósito en común que tienen es innovar y desarrollar productos para nutrir y mejorar la calidad de vida de los consumidores. (Distraves S.A, 2017).

Distraves S.A.S promoverá y mantendrá la seguridad y el bienestar físico, psicológico y social de cada uno de los trabajadores de acuerdo con los requisitos exigidos por la legislación colombiana pertinente. Para ello a través del Programa de Salud Ocupacional se realizarán visitas e inspecciones de identificación, evaluación, control e intervención sobre los factores de riesgo que puedan producir enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y/o lesiones del trabajador.

Políticas de Calidad, en Distraves se suministra alimentos cárnicos de excelente calidad e inocuidad. Garantizando la satisfacción de los clientes; promoviendo la incorporación de procesos seguros, el bienestar de los trabajadores y la protección del medio ambiente. Su operación busca el mejoramiento continuo, el desarrollo personal y la permanencia de la compañía en el mercado.

1.3 Justificación

La actividad avícola en Colombia ha mostrado un continuo crecimiento en las dos últimas décadas y su producción está orientada principalmente al mercado interno. La mayoría de las granjas se ubican en el centro del país donde se encuentran los grandes centros de consumo y las zonas climáticas con la temperatura óptima para que las aves obtengan una mayor productividad. No obstante, la creciente demanda mundial (Gaviria, 2016), supone un reto diario para la industria y para el crecimiento de la misma. Por tal razón, resulta necesario

que las organizaciones incrementen su capacidad competitiva frente al mercado abierto y las demandas del consumidor, desarrollando sus productos y servicios de la mejor calidad, acorde a las normas internacionales de certificación y la implementación de un sistema de certificación laboral que permita reconocer al trabajador y las competencias del mismo como elemento fundamental para el cumplimiento del objetivo y propósito en común de la empresa en cuestión (Díaz, Ramírez & Rubio, 2006).

Resulta necesario apoyar directamente los procesos de selección del personal operativo en la Planta Diamante de Distraves S.A.S, y garantizar el óptimo funcionamiento del proceso de producción y distribución del producto y por tanto, del crecimiento continuo de la organización, debido que un adecuado proceso de selección, permite controlar el índice de rotación; del mismo modo se realiza una investigación optima sobre el índice de rotación de los trabajadores y sus posibles causas.

Los trabajadores constituyen la materia prima de funcionamiento de la organización y por tanto, el posible crecimiento de la misma. Esta materia prima se denomina El capital humano o capital intelectual de la organización. Este refleja el conocimiento y la experticia de cada candidato, así como su actitud respecto al proceso productivo del pollo y los alimentos derivados del mismo.

A medida que el trabajador incrementa sus conocimientos crecerá su potencial. Sobre la base de todo capital humano se encuentran las actitudes; en ellas se ven las conductas de las personas y como toda conducta se puede modificar. Está demás decir que es la tarea más difícil de realizar por un Directivo, ya que entra a jugar un papel importante el mundo interno de los recursos humanos y su relación con sus semejantes (Reynoso, 2006).

La actitud correcta es el primer paso, los empleados con mayor desempeño y ascenso en las compañías lo logran no sólo por tener conocimientos únicos e indispensables (alto capital humano), sino que ese es el resultado de haber adoptado y tenido una actitud correcta con relación al entorno, aquí cabe destacar el pensamiento de SunTsu respecto al entorno y las empresas: “Así como el agua fluye se adapta a la forma del terreno, la empresa debe adaptarse a su entorno para alcanzar el éxito” (Reynoso, 2006).

Una de las tareas difíciles para el Departamento de Gestión Humana, es identificar al candidato idóneo para cubrir una vacante, ya que una mala decisión podría traer repercusiones serias para la empresa. Por tal motivo, es indispensable que el profesional encargado del área cuente con el apoyo de otros profesionales en el área y las herramientas teóricas necesarias que le permitan realizar un proceso de selección que se ajuste a las necesidades de la organización y que permita dar una óptima respuesta a las mismas, garantizando la calidad del producto.

El proceso de selección de personal de una u otra forma influye en el índice de rotación, debido a que uno de los costos que lo relaciona es el factor tiempo; en el momento que el nuevo trabajador se adapta a la cultura organizacional y al aprendizaje de sus responsabilidades, dura un promedio de 4 a 6 meses, pero si el candidato no se adecua y decide renunciar, el proceso de selección, entrevista y capacitación se eleva a un tiempo promedio de 3 a 6 meses, que puede variar según el cargo, que implica nuevamente gastos para contratar a la persona que se adecua (Piñeros, 2017). Jairo Pinilla, el director de perfomia Colombia, afirma (citado en Piñeros, 2017) que la inversión que se da entre tiempo y dinero no tiene devolución; por ejemplo, capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una organización si la persona piensa irse en un tiempo

cercano. De tal forma, siempre hay que resaltar a los candidatos las condiciones del cargo para que él tome la decisión de aceptar o no la vacante. Por lo tanto, cada empresa le debe dar un alto nivel de importancia al índice de rotación de personal, identificando sus posibles causas, tomando en cuenta tanto lo que informa el personal y la alta gerencia, evaluando si los recursos, el clima y la carga laboral, las responsabilidades son los adecuados o si están proporcionalmente balanceados.

1.4 Objetivos

1.4.1 Objetivo general

Identificar el índice de rotación de personal, indagando los posibles factores que afectan a los trabajadores de la planta Diamante de la empresa Distraves SA.

1.4.2 Objetivos específicos

Recopilar y analizar los formatos de entrevistas de retiro realizadas desde enero del 2017.

Diseñar un instrumento que permite identificar las razones por las cuales el personal decide retirarse de la empresa.

Analizar las implicaciones que tienen el índice de rotación y sus causas en los indicadores de la empresa DISTRAVES, planta Diamante.

Elaborar las recomendaciones que se necesiten a base del análisis de las causas del índice de rotación.

1.5 Referente conceptual

La gestión del talento humano es aquella área que relaciona la mentalidad que predomina en las organizaciones, aquel enfoque humano relacionado a una empresa o institución que es contingente y situacional, teniendo en cuenta que varía según ciertos aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional, las características del clima laboral, el negocio de la organización, los procesos internos y, entre otras variables (Chiavenato, 2011). Respecto a lo anterior, se puede destacar su alto nivel de importancia en el uso, considerando que la persona posee la capacidad de entender y comprender las adversidades de una ocupación determinada y resolverlo de manera sutil y eficaz, destacando habilidades, actitudes y destrezas, permitiendo lograr la evidencia del esfuerzo humano.

Una organización es la unión de subsistemas que actúan de forma interdependiente y dinámica, por lo tanto, cualquier cambio presenta una consecuencia para todos los demás que la rodean; es allí donde el componente humano se considera como un subsistema integrante del sistema organizacional, siendo el medio más relevante que posee una empresa para transmitir información relativa a los roles que se espera en un sistema y así poder cumplir el grado de sus metas y propósitos; por esta razón la dirección de recursos humanos es aquella área reguladora de circunstancias que interfieren en el desarrollo deseado de una organización, interviniendo en la estructura y previniendo las situaciones adversas que afectan a los trabajadores. (Martin & Zarco, 2009).

Las funciones básicas y fundamentales de la dirección de recursos humanos constan en funciones analíticas y de empleo, de desarrollo, compensación, relaciones laborales,

prevención de riesgos laborales y de mejora. Según Gonzales y De Elena, (citado en Martin & Zarco, 2009) cuando refiere a las funciones analíticas hace parte de a las actividades de análisis y valoración de ofertas de trabajo, evaluación del desempeño y la utilización de sistemas respecto a recursos humanos. La función de empleo condesciende acoger las actividades fundamentales de adquisición del personal, destacando la planificación y selección de estos. Un segundo aspecto son las funciones de desarrollo que hacen relación a la orientación, formación y evaluación del desempeño. Otra función destacable es la de compensación, aquí es notorio identificar actividades que van de la mano a la administración de salarios, incentivos y beneficios económicos o sociales; frente a las relaciones laborales abarcando temáticas como calidad de vida laboral, comunicación y relaciones con los trabajadores. Y por último la función de prevención de riesgos laborales que se le asigna actividades como asistencia sanitaria o a la prevención y seguridad en el trabajo. (Martin & Zarco, 2009).

Las funciones básicas y fundamentales de la dirección de recursos humanos constan en funciones analíticas y de empleo, de desarrollo, compensación, relaciones laborales, prevención de riesgos laborales y de mejora. Según Moreno y Godoy, (2012) cuando refiere a las funciones analíticas hace parte de a las actividades de análisis y valoración de ofertas de trabajo, evaluación del desempeño y la utilización de sistemas respecto a recursos humanos. La función de empleo condesciende acoger las actividades fundamentales de adquisición del personal, destacando la planificación y selección de estos. Un segundo aspecto son las funciones de desarrollo que hacen relación a la orientación, formación y evaluación del desempeño. Otra función destacable es la de compensación, aquí es notorio identificar actividades que van de la mano a la administración de salarios, incentivos y

beneficios económicos o sociales; frente a las relaciones laborales abarcando temáticas como calidad de vida laboral, comunicación y relaciones con los trabajadores. Y por último la función de prevención de riesgos laborales que se le asigna actividades como asistencia sanitaria o a la prevención y seguridad en el trabajo. (Moreno & Godoy, 2012). Es importante resaltar que lo anterior permite comprender esa importancia y valor que tiene el trabajador en una organización, y los diferentes aspectos para obtener una satisfacción laboral.

Lo anterior abarca aquello que necesita una empresa para pensar en la permanencia del trabajador, en su seguridad, salud, bienestar, entre otros. Ahora, se resalta el tema central que hace referencia a la rotación del personal que es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”, lo que se le llama flujo de salidas, y de esa forma compensarse con un flujo equivalente de entradas, se puede realizar una desvinculación por iniciativa del empleado o desvinculación por iniciativa de la organización (Chiavenato, 2002). Dicha rotación se puede realizar por aspectos de la empresa que afecte al trabajador, como: la motivación, la satisfacción laboral, el clima laboral, remuneración, demandas del trabajo, sobrecarga laboral, entre otros; o viceversa, que hayan contratado a una persona que no se acomodó al perfil del cargo, facilitando baja producción y un mal trabajo por no realizar o tener un proceso de selección adecuado y estructurado.

Según Flores, Abreu y Badii (citado en Saldivia, 2013) agrupan las salidas de personal de la siguiente forma:

Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral de las personas, también llamadas bajas inevitables.

Bajas socialmente necesarias, es cuando el empleado comete algún acto ilegal.

Bajas por motivos personales.

Bajas por motivos laborales, determinado por la organización

Bajas por decisión de la propia empresa (p.p. 15).

Según Chiavenato, (citado en Alles, 2004) el personal es el recurso que más vale en una organización, pero el más complejo de tratar, puesto que consta de una diversidad de factores que van desde las características propias del trabajador hasta el comportamiento del mercado laboral, de tal forma que es importante tener un control en la dinámica organizacional como lo es la rotación de personal para representar una estabilidad laboral y bajos gastos en el proceso de seleccionar y contratar al personal.

La rotación del personal, es un componente que afecta a una organización, porque involucra costos y tiempo, además dicha rotación se puede abarcar por dos aspectos: un mal proceso de selección o factores negativos que rodea la organización. Por lo tanto existe una investigación de Lacanal. (2005, Citado en Villegas 2012) titulada diagnóstico de las posibles causas de la rotación de personal y los factores a considerar para determinar las causas de ésta en una empresa comercializadora de medicamentos, se estableció que la herramienta que sirve para mostrar las causas de la rotación de personal es la entrevista de salida, por lo que unos de los aspectos son la discreción, confidencialidad, sinceridad y veracidad de la información. En la investigación encontraron las principales causas por las que el personal se retira de la empresa comercializadora de medicamentos, los cuales fueron: mejora de sueldo, cambio de localidad, dificultad de adaptación, malas relaciones, cambio de actividad, horario y matrimonio; de tal forma que lo anterior permite entender que para asegurar y

buscar la verdadera razón del motivo de retiro, es llegar a un encuentro de sinceridad y confiabilidad con los trabajadores, por esto se es más fácil, contactar a los retirados, puesto que se les facilita más comentar las verdaderas razones y causas de terminar su labor.

La rotación de personal hace referencia a la descripción de la pérdida de número de trabajadores que ingresan y salen de una organización; se expresa en índices mensuales o anuales; dichos datos son utilizados en la influencia de la demanda laboral, debido que se puede observar por otra parte, en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, para la reducción de costos laborales. (Rodríguez, López, Forero & Gómez, 2012)

A continuación se manifiesta los modelos de la rotación de personal, según Mobley (citado en Littlewood 2007) abarca el primer modelo que se enfocó en dos facetas: la primera hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación y la segunda las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo.

Un segundo modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand y Meglino (citado en Littlewood 2007) identifica otras variables que contribuyen a la rotación, en donde se relacionan variables con el trabajo y no relacionadas con el trabajo. En otras palabras, considera un rango más amplio de factores.

Un tercer modelo propuesto por Price y Mueller (citado Littlewood 2007) que considera la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización), la proporción de renunciaciones voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo.

La selección de recursos humanos puede definirse como la escogencia del individuo adecuado para el cargo adecuado, tratando de mantener o aumentar la eficiencia y el rendimiento del personal. El criterio de selección se fundamenta principalmente en los datos y en la información respecto del cargo que va a ser proveído. Tal información permite dar una mayor objetividad y precisión en el proceso de selección y la posterior decisión respecto al perfil del candidato que más se ajuste a las necesidades del cargo en cuestión. (Chiavenato, 2002)

Capítulo 2. Metodología

2.1 Diseño

El presente trabajo se ha realizado empleando el método cuantitativo para obtener el índice de rotación de personal en la empresa DISTRAVES SA e identificar los factores de una empresa que afectan a los trabajadores y sean sus posibles causas para que se retiren, por lo tanto, es una investigación explicativa no experimental.

Según Hernández, Fernández y Baptista (2010) Una investigación explicativa permite describir el fenómeno y trata de buscar la explicación del comportamiento de las variables, la metodología es cuantitativa y el fin de ella es descubrir las causas, en este caso de la rotación de personal. En el ámbito de la Investigación, se conoce con el nombre de Investigación Explicativa al proceso orientado, no sólo a describir o hacer un mero acercamiento en torno a un fenómeno o hecho específico, sino que busca establecer las causas que se encuentran detrás de éste; se basa principalmente en establecer el por qué y el para qué de un fenómeno. (Hernández, Fernández y Baptista, 2010)

2.2 Procedimiento

El trabajo consta de diferentes fases, la primera abarca en recopilar las entrevistas de retiro presentadas para calcular el índice de rotación que se presenta en la empresa desde Enero del año 2017 hasta Octubre del presente año. En la segunda fase se realizó un cuestionario que sería la base para las entrevistas de retiro y se aplicó, con el fin de identificar qué criterios de la empresa y de los trabajadores son los que están permitiendo la rotación de personal.

En la siguiente fase, la aplicación del instrumento se realizó por medio telefónico, recopilando la información con la base de datos de los retirados de cada área. Al aplicar el cuestionario se tabularon los resultados encontrados por el instrumento diseñado, logrando evidenciar de forma cuantitativa que factores predominan como causa y que criterios afectan más a la población para que se retiren. Al tener los resultados se analizaron las tabulaciones, identificando el índice de rotación y las causas que más influyen y afectan la rotación de personal de la planta diamante de Distraves. Es importante dejar diferentes recomendaciones según los aspectos encontrados, si son problemas abarcados al personal, tratar de corregir, mejorar y cambiar los procesos para disminuir la rotación. Si son factores de la empresa, recomendar acciones de mejora para detener lo que causa en los trabajadores estas renunciaciones, como por ejemplo, un plan de mejoramiento de selección de personal.

Todos los días de trabajo, se realizó una actividad complementaria que abarcaba al proceso de selección de personal, estaba a cargo de los ingresos diarios y de las entrevistas de retiro. Según cada área solicitaba el número de vacantes que le hacía falta en sus cupos, normalmente se seleccionaban las hojas de vida por una base de datos o eran recomendados por los trabajadores de la empresa. El proceso de selección en esta empresa es de forma masiva, por lo tanto, cada paso no tiene una gran demora.

Se realizaba de la siguiente forma:

Recepción de hojas de vida

En la gran mayoría de los casos, se realizaba entrevista, pruebas psicológicas y entrevistas con el jefe del área.

Solo se utilizaban dos pruebas: el Wartegg y el 16pf.

2.3 Población

El proyecto se llevó a cabo en la empresa DISTRAVES SA, en la planta diamante de Piedecuesta; cuenta con un grupo de profesionales administrativos, coordinadores, supervisores y operarios. Un total de 840 trabajadores en la planta.

2.4 Muestra

El trabajo estaba relacionado directamente con los retirados de la empresa de los periodos de enero hasta octubre del 2017, que abarcaba una población de 310 retirados en donde 230 eran de forma voluntaria, por lo tanto la muestra fue de tipo aleatorio simple, seleccionando el 30% de esa población, en el cual, se les realizo la encuesta a 70 personas que habían renunciado en ese determinado periodo.

2.5 Instrumentos

Chiavenato (1994) construye diversas fórmulas de la rotación de personal, de las cuales, en este proyecto, solo se abarcaban dos, en donde una hace referencia al índice de rotación de personal en forma general y en la otra las pérdidas del personal de un periodo, para que más adelante se identifiquen sus causas.

Primera fórmula, para efectos en planeación en RRHH; este IRP hace referencia a los empleados que circulan dentro de la empresa en un valor porcentual en relación al promedio de empleados. Se utiliza la siguiente ecuación.

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

Donde

A: Admisiones de personal durante el periodo considerado (de enero hasta octubre del 2017)

D: Desvinculación de personal por iniciativa de la empresa o decisión de los empleados durante el periodo considerado (de enero hasta octubre del 2017)

F1: Empleados existentes al comienzo del año

F2: Empleados al final del periodo

La segunda fórmula abarca en analizar las pérdidas de personal y hallar los motivos en este IRP se tiene en cuenta sólo las desvinculaciones por iniciativa de los empleados.

$$\text{IRP} = (D \times 100) / [(N1 + N2 + \dots + Nn) / a]$$

D = Desvinculaciones espontáneas que deben sustituirse

$N1 + N2 + \dots + Nn$ = sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes

a = número de meses del periodo.

Este IRP es más específico y da un análisis mejor a las causas de los retiros voluntarios. Según Chiavenato (2002), gran parte de estos retiros se deben a una deficiencia en las políticas del personal.

Se diseñó una encuesta de retiro que se puede evidenciar en el anexo 1. El instrumento se les aplicó a los empleados retirados para detectar que factores de la empresa y del individuo influyeron para llegar a la iniciativa de renunciar. El instrumento se realizó de forma anónima, los únicos datos a tener en cuenta son: el sexo, la edad, el área de trabajo, estado civil y el tiempo laborado en la empresa.

Capítulo 3. Resultados

El proyecto tiene como prioridad identificar el índice de rotación de personal de la empresa Distraves, teniendo en cuenta, que es la primera vez que se detecta este indicador, anteriormente la empresa no había calculado dicho índice.

Tabla 1: Índice de rotación de personal

A:	D:	F1:	F2:	IRP
# Trabajadores contratados de enero hasta 4 de octubre	#Personal retirado de enero hasta 4 de octubre del 2017:	# Trabajadores de enero del 2017	#Trabajadores hasta el 4 de octubre del 2017	
416	310	766	840	45%

$$IRP = [(admisiones\ desvinculaciones)/2] / [(inventario\ inicial +\ inventario\ final)/2] * 100$$

Teniendo en cuenta la tabla anterior, se calculó el índice de rotación de personal en la empresa Distraves, planta diamante, con un resultado del 45%, resaltando que el tiempo que se tuvo en cuenta de los retirados, fue de un total de 10 meses, y aun así el índice casi sobrepasa más de la mitad del promedio.

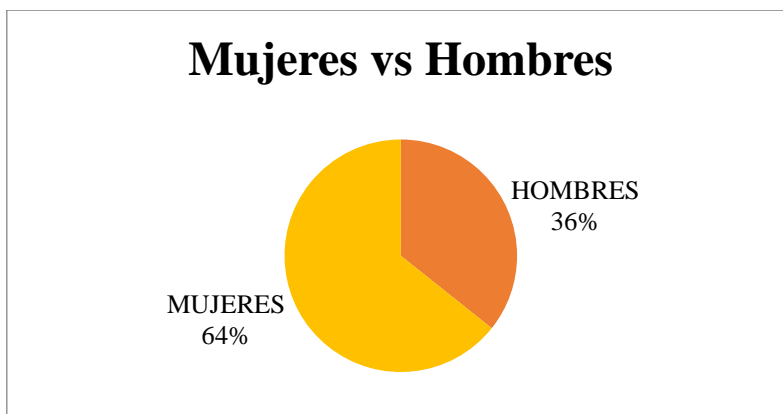
Ahora bien, para determinar las causas por las cuales el personal se desvincula, se realizó una formula presentaba en la tabla 2, identificando que es el 29.91% de los retirados de forma voluntaria.

Tabla 2: Pérdidas de personal de forma voluntaria.

D:	N1	N2	N3	N4	N5	N6	N7	N8	N9	N10	A: # de	IRP
Desvinculación espontanea											meses del periodo	
230	766	730	764	750	765	764	742	768	800	840	10	29.91%

$$IRP = (D \times 100) / [(N1 + N2 + \dots + Nn) / a]$$

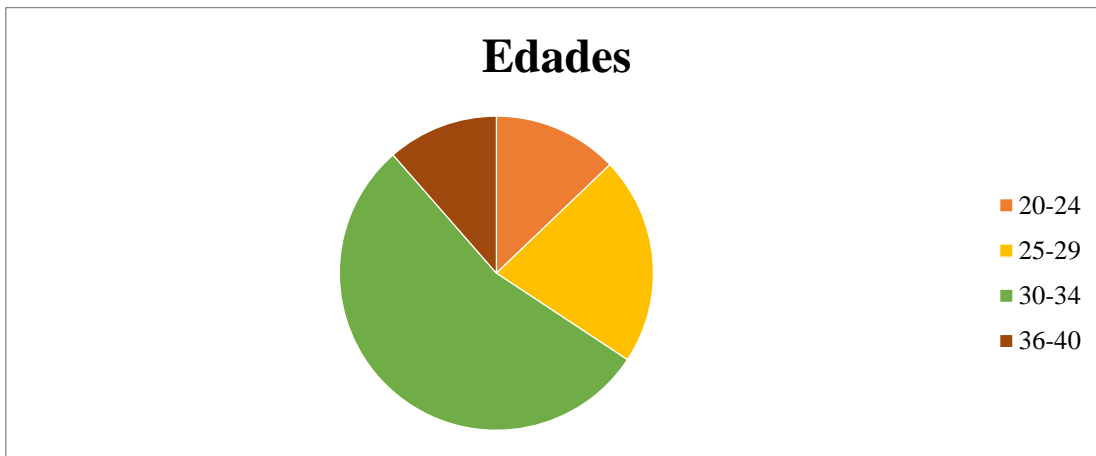
Figura 1: Retiro voluntario por género.



En la figura 1, se evidencia que durante el periodo de enero a octubre el 64% del total de los retiros fue generado por el género femenino contra un 36% por parte de los hombres.

En la figura 2, se puede observar que las personas las cuales decidieron retirarse de la empresa DISTRAVES S.A. se encontraban en un rango de edad 20 a 40 años de edad, siendo más del 50% de las personas encuestadas con edad entre los 30 y 34 años.

Figura 2: Retiro voluntario por edad



En la figura 3, se puede evidenciar cual es el cargo que más predomina en los retiros voluntarios y en la figura 4 identifica la área que más prevalece en los retiros voluntarios.

Figura 3: Retiro voluntario por cargos

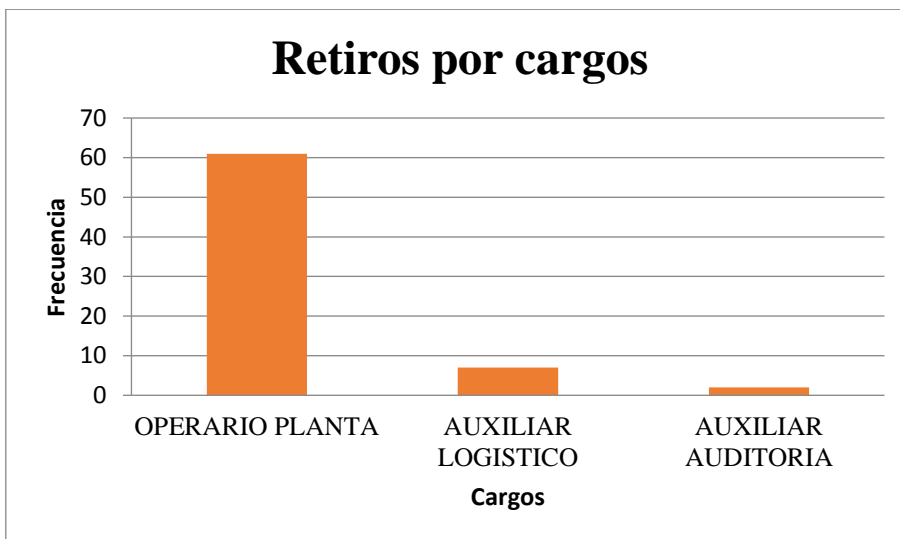
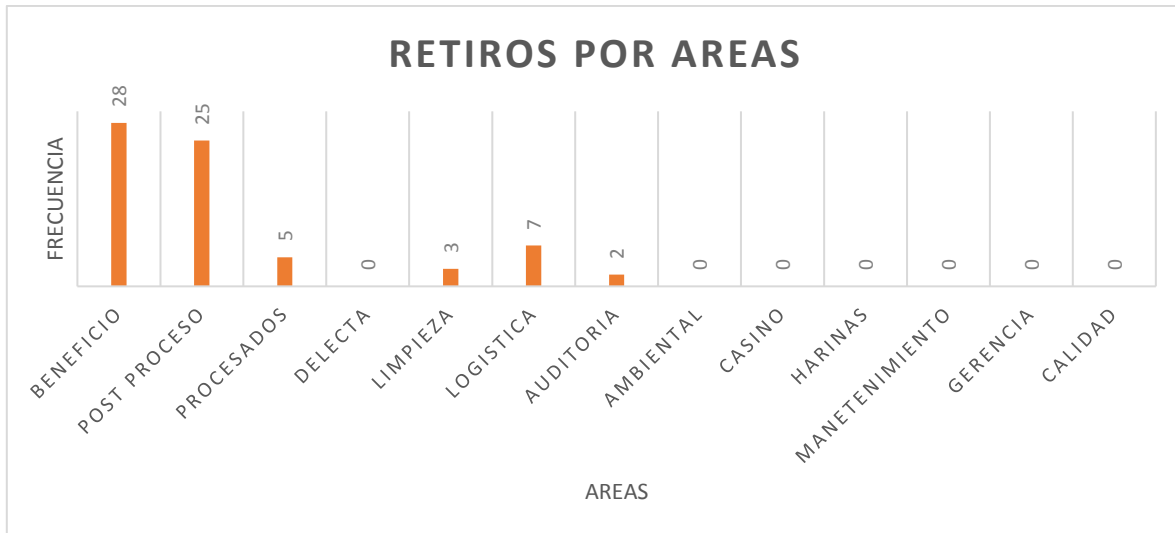
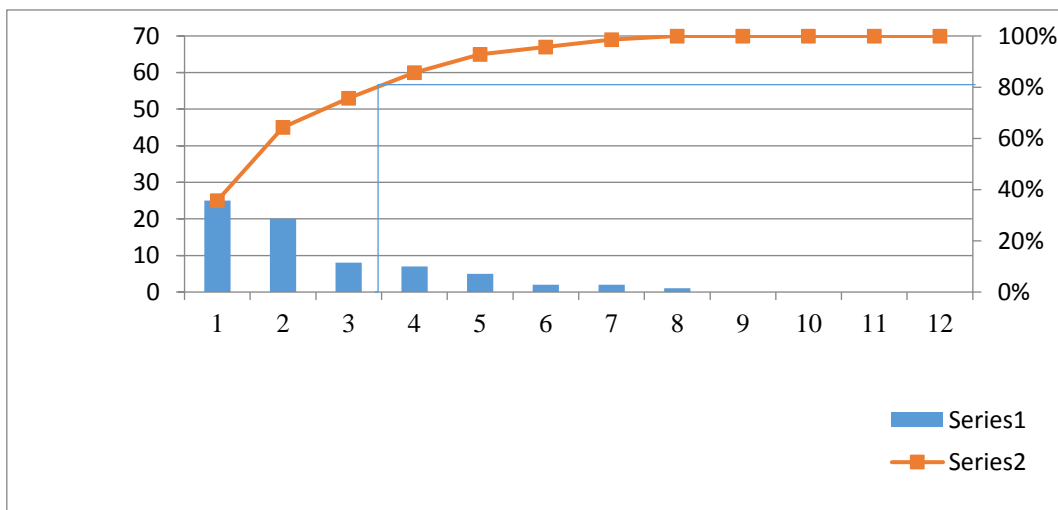


Figura 4: Retiro voluntario por areas



En la figura 5, se evidencia un diagrama Pareto, que puede demostrar que el 20% de los motivos resultantes son los de mayor frecuencia de retiros siendo estos la baja remuneración, la desmotivación laboral y el trato no adecuado por parte del jefe inmediato.

Figura 5: Motivos de retiro voluntario

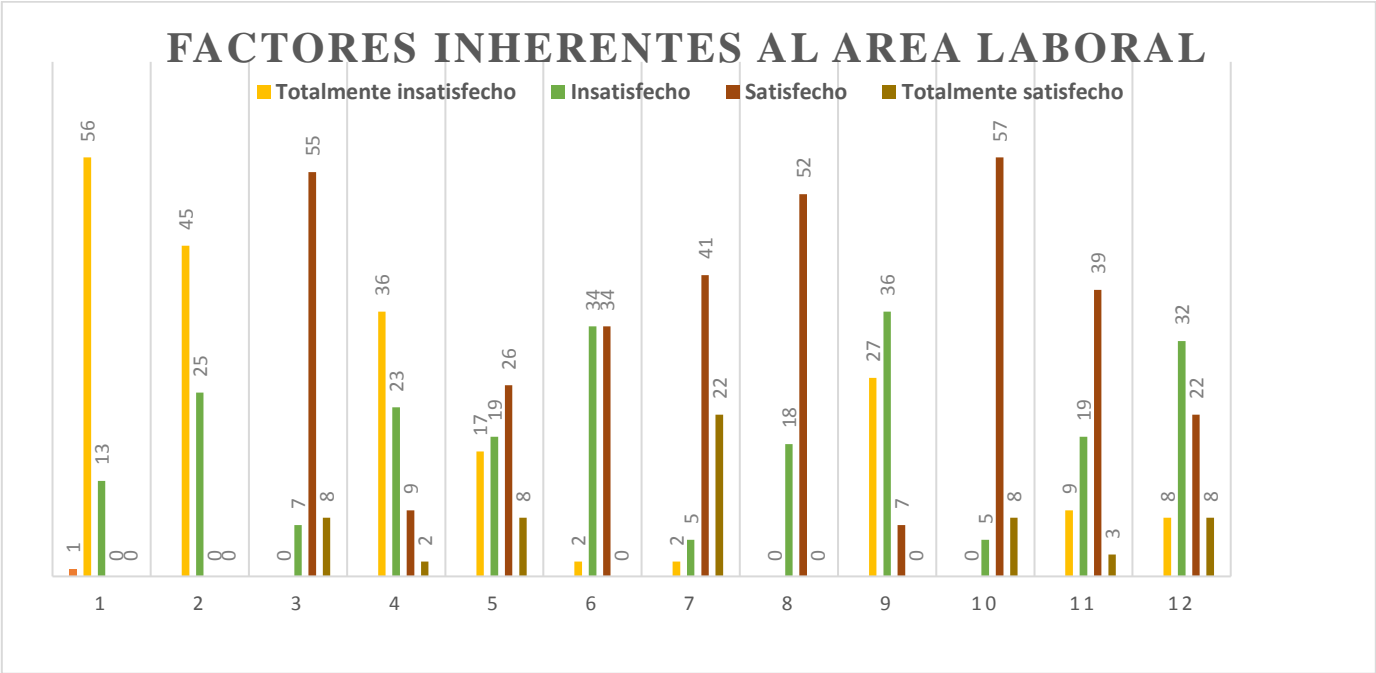


En la figura 5, se presentan los motivos reales por el los cuales decidieron retirarse, destacando sus respuestas más sinceras y en confidencialidad respecto a los nombres. Siendo 1: baja remuneración salarial, 2: desmotivación laboral, 3: trato no adecuado por parte del jefe inmediato, 4: personal o familiar, 5: enfermedad o alteraciones en la salud, 6: confusión

en las funciones y responsabilidades del cargo, 7: mejor puesto de trabajo, 8: interés en estudiar, 9: interés por desempeñar su profesión, 10: falta de inducción, 11: Cambio de residencia, 12 otro, ¿cuál?, si llegado el caso, existiera otra opción no mencionada a la anteriores, pero no hubo ninguna respuesta enfocada al criterio 12.

Hay que tener en cuenta que lo anterior establecía los motivos por los cuales se retiraban los trabajadores, porque en la figura 6, se evidencia la calificación de aquellos factores que hacen parte de una organización, que de forma directa e indirecta permiten que el trabajador se sienta o no conforme con su puesto de trabajo, involucrando en la decisión de llegar a un punto a retirarse; puesto que un trabajador con un adecuado y excelente satisfacción laboral, es menos propenso que decida renunciar, y además su desempeño laboral puede ser productivo para la organización.

Figura 6: Factores inherentes al área laboral

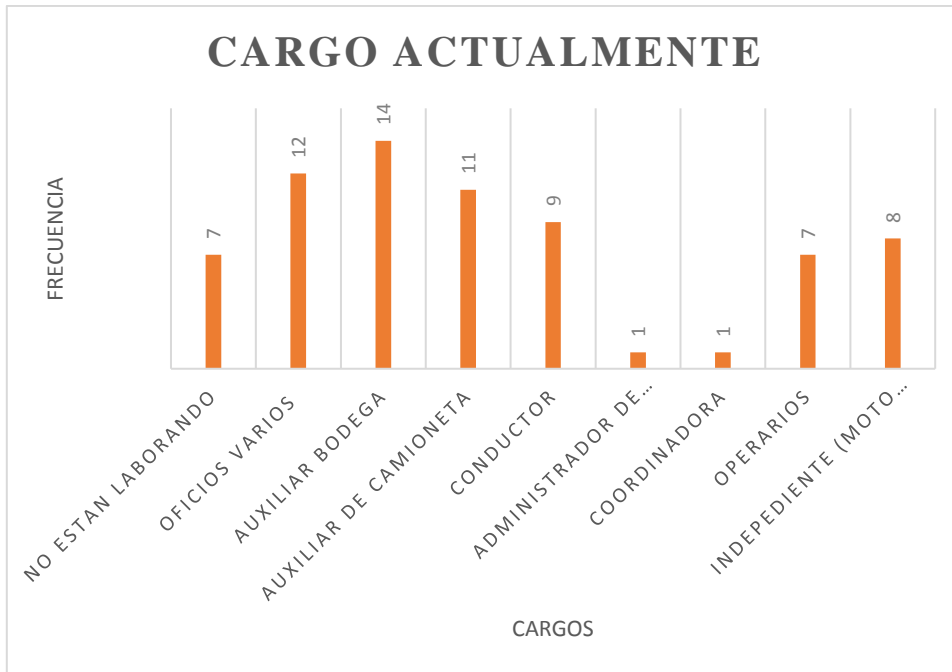


En la figura 6, se evaluaron los siguientes criterios, siendo 1: salario, 2: carga laboral, 3: relaciones con los compañeros, 4: relación con los superiores o jefes del área, 5: ambiente de trabajo, 6: funciones del cargo, 7: ubicación o lejanía de la empresa, 8: capacitaciones y formación del área, 9: comunicación y participación para la solución de dificultades en el área, 10: inducción y re inducción a los procesos o funciones de cada área, 11: horarios de trabajo y 12: claridad de las funciones en el proceso de selección. Inicialmente se puede observar en la gráfica que la cifra remuneración que ofrece la empresa a sus trabajadores y la carga laboral son los principales criterios que generan un nivel alto de insatisfacción y los cuales ocasionan retiros. Criterios como la relación con los compañeros, capacitaciones, inducción a los procesos y ubicación de la empresa generan una satisfacción aceptable estando por encima de los demás. Cabe resaltar que de alguna manera en todos los criterios se encuentra presente cierta insatisfacción lo que lleva a cuestionarse sobre cuáles son las mejoras que se deben aplicar para lograr obtener un mejor resultado.

Es claro resaltar que el criterio con más alta puntuación, de insatisfacción, equivale al salario y carga laboral, más del 50% de los evaluados, recalcan esa relación entre carga laboral y salario.

En la figura 7, se presenta los cargos en los que están laborando actualmente los retirados a quienes se les hicieron la encuesta de retiro.

Figura 7: Cargos actuales



El presente apartado da cuenta de las diferentes labores que se llevaron a cabo en el área de psicología y del Departamento de Gestión Humana de la organización. Así mismo, A continuación, se relaciona la cantidad de procesos de selección de personal realizados por mes hasta la fecha (24 de noviembre del presente año), así como el personal reclutado, el personal seleccionado y el personal que ingresó a la planta durante los mismos.

Tabla 2. Total procesos de selección de personal realizados durante la práctica.

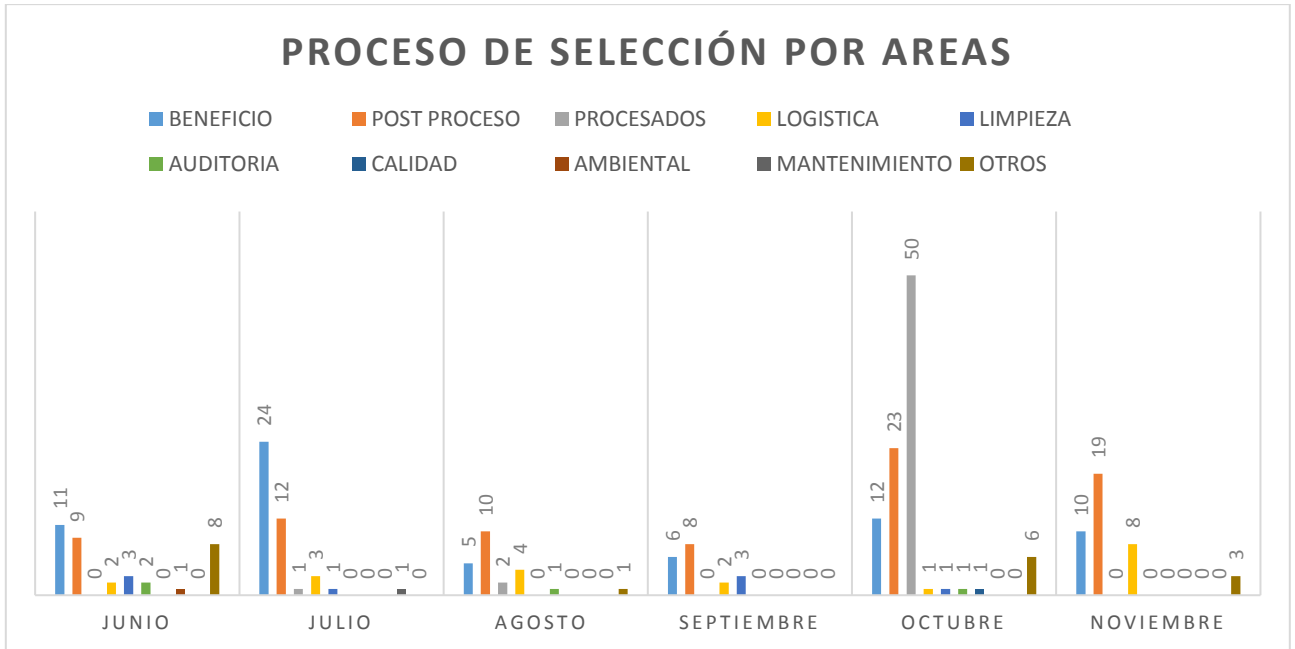
Mes	Personal reclutado	Personal seleccionado	Personal que ingresó
Junio	81	44	34
Julio	114	65	42

Agosto	73	36	23
Septiembre	73	33	19
Octubre	114	100	95
Noviembre	70	55	40
Total	525	333	253

A partir de la tabla y los gráficos anteriores, es posible inferir que octubre fue el mes con mayor número de procesos de selección de personal realizado, en dónde se reclutó, fue seleccionado e ingresó un mayor número de personas a la organización. Por otro lado, los datos expuestos revelan que el total de personal reclutado durante la práctica académica, se seleccionó un promedio de 253, a lo cual es posible agregar que, el número de ingresos diarios es reducido (debido a la cancelación del proceso por parte del aspirante, la presencia de antecedentes judiciales, e incluso, resultados negativos en las pruebas de personalidad) y por tanto, resulta necesario realizar de manera constante procesos de selección de personal que permitan cubrir lo más pronto posible las vacantes disponibles.

A continuación, se expondrá la información correspondiente al total de procesos de selección de personal realizados distribuidos por áreas de trabajo.

Figura 8: Proceso de selección por áreas



La figura 8, da cuenta del total de procesos de selección de personal realizados por áreas, de acuerdo a la información expuesta, es posible evidenciar que el área con mayor rotación de personal es el área de Post Proceso y Beneficio, muy probablemente debido a que se trata del área de trabajo con las condiciones laborales más fuertes (bajas y altas temperaturas, movimientos mecánicos, trabajo pesado y horarios extensos), las cuales representan un mayor esfuerzo para el trabajador. De igual forma, en el mes de octubre es posible evidenciar un aumento considerable en los procesos de selección de personal realizados para el área de Procesados, lo cual se debió a que, para la fecha, se solicitó personal para una temporada para que apoyara el proceso de producción de la planta.

Capítulo 4. Conclusiones

De acuerdo a los resultados obtenidos durante el periodo de práctica académica, es posible concluir que Distraves S.A.S constituye una empresa líder en el proceso de producción y distribución de cárnicos derivados del pollo y que, por tal motivo, requiere de un alto número de personal que le permita desempeñar y optimizar el mismo, garantizando una excelente calidad del producto y de servicio a cada uno de sus clientes. No obstante, resulta necesario tener en cuenta que las fuertes condiciones de trabajo como la temperatura manejada en cada una de las áreas y procesos, los movimientos y tareas repetitivas, el estar de pie por largos periodos de tiempo, los extensos horarios de trabajo y la realización de turnos nocturnos, son una de las principales razones que dan cuenta de la alta tasa de rotación de personal que se presenta en la Planta. Por tal razón, en el tiempo anteriormente descrito se realizaron en total de 525 procesos de selección de personal para cubrir las diferentes vacantes disponibles en cada una de las áreas de la organización.

Teniendo en cuenta con los resultados, se llegó a identificar que el índice de rotación de personal ha sido de un alto porcentaje, primero, porque no se ha evaluado dicho indicador de forma anual, por lo tanto, no se ha tenido en cuenta un punto de comparación para prevenir y controlar la rotación de personal. Se puede resaltar que las dos áreas más afectadas son Beneficio y Post proceso, las cuales son las únicas que no solicitan bachilleres ni experiencia como tal para que puedan laborar allí, debido que son áreas bastantes pesadas, por el tipo de labor que realizan.

Además de esto, el salario de un operario equivale al salario minio legal vigente pero la carga laboral que se requiere en su cargo, para ellos, muchas veces no es suficiente, dicho

cargo exige horas de pie, turnos de 12 a 14 horas según el proceso, y lo que complica la situación es que al haber tantos retiros, quedan aquellos huecos de los retirados, y la carga aumenta, por tal razón, los trabajadores manifiestan dicha insatisfacción.

La rotación de personal es un efecto, la consecuencia de estos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Por tanto, es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización, en este caso, como el salario, la carga laboral, la relación con los jefes, la situación de la oferta y demanda de recursos humanos en el mercado.

Según Flores, Abreu y Badii (2008) por medio de una investigación, recalcan que el índice de rotación de personal varía según el tipo de personal retirado, si son trabajadores valiosos, con un buen desempeño laboral, pero la satisfacción laboral y los factores que la involucran no son lo suficiente, es donde más se predomina el problema; pero si son retirados que de una u otra forma no desempeñaron bien su cargo, en el momento puede beneficiar a la organización, debido que se da la oportunidad de buscar algo mejor. Por lo tanto no existe un porcentaje adecuado, porque va ligado a la organización, sus funciones, los cargos, el número de trabajadores, entre otros.

El índice de rotación va de la mano a muchos factores que resaltan una organización, de tal forma, no existe un índice ideal, lo que si hay que correlacionar, el índice de cada año, para realizar los planes de mejoramiento y poder modificar lo que afecta la alta rotación y no permitir que los buenos trabajadores se retiren. Aunque destacan que lo adecuado, es mantener en diversos años un índice del 10% al 15% de la rotación de personal, que sea muy mínimo los retirados, y tener en cuenta que lo que se retiran sean más por desempeño laboral

o por conductas no adecuadas por parte el trabajador; es importante que la empresa tenga lo necesario para que un trabajador permanezca en ella y con el paso del tiempo, va recibiendo lo que su esfuerzo y desempeño merece (Cabrera, Ledezma & Rivera, 2011).

Un alto índice de rotación, intuye que existe un poco sentido de pertenencia y alguna deficiencia en la coordinación de los trabajadores, trayendo como consecuencia el deterioro de lo que representa la empresa, los costos visibles, es decir, el precio del reclutamiento, los procesos de selección, contratación, capacitaciones, de las indemnizaciones para los que se despiden, etc. y por otro lado, los costos ocultos como el mantener un puesto vacante en espera de un nuevo empleado, la pérdida de tiempo de producción, el desgaste moral de los empleados, más carga laboral e inestabilidad que se crea en el ambiente.

Capítulo 5. Recomendaciones

La experiencia académica y laboral obtenida durante el periodo de práctica, permite evidenciar que existen procesos específicos realizados por el Departamento de Gestión Humana que se podrían modificar no sólo porque permitirían la optimización de recursos y de tiempo, sino porque le brindarían al trabajador la oportunidad de identificarse con la organización y por tanto, motivarlo a continuar trabajando por el crecimiento de la misma. Se recomienda de esa manera, crear perfiles específicos para cada cargo en cada una de las áreas, así como un instrumento de evaluación de la personalidad que identifique de forma más precisa el perfil de candidatos que se adecuen más para la empresa, y de acuerdo a eso, poder realizar un proceso de selección de personal mucho más eficaz y asertivo.

El primer paso para disminuir el índice de rotación de personal es realizar un buen proceso de selección de personal, la empresa maneja un proceso muy general, como es un

proceso masivo, se tiene más en cuenta más la opinión o punto de vista del jefe inmediato, porque el cargo de operario de planta no presenta mayor exigencia; por lo tanto se establece un plan de mejoramiento en el proceso de selección.

1. Reclutamiento
2. Recepción de hojas de vida (Base de datos de los referidos, hojas de vida que llegan a portería, publicaciones en Computrabajo)
3. Verificación de antecedentes
4. El primer filtro debe ser por parte del área de RRHH, realizando una entrevista psicológica que abarque más que el formato actual que se maneja en la organización, logrando actualizar el formato de entrevista.
5. Pruebas psicológicas: Wartegg, Caras, 16pf5, PBQ y La batería de operarios (BO)
6. Pruebas de conocimiento
7. Al analizar las pruebas y entrevistas, se selecciona a los candidatos adecuados para entrevista con el jefe del área.
8. Informe psicológico.

Por otro lado, se recomienda realizar jornadas de formación y capacitación a los trabajadores en valores y competencias, lo cual permita a los mismos obtener herramientas que mejoren su desempeño no sólo laboral, sino también en su vida diaria. Este tipo de eventos, podrían complementarse con algún tipo de incentivo para el trabajador, ya sea de tipo económico, emocional, familiar, de estudio e incluso deportivo, pues constituyen un elemento importante en la búsqueda de la permanencia y el cuidado del capital humano de una organización.

Es importante resaltar que el problema que más radica es el salario y la carga laboral, específicamente, una planta que abarca el cargo de operario de planta en donde la producción es constante, de tal forma el trabajo implica cierta complejidad y extensión, pero es favorable no pensar en solo la producción, debido a que un trabajador cansado, desanimado y poco recompensado no labora o produce con la misma energía y satisfacción como un trabajador bien remunerado o por lo menos, un trabajador que sabe que cuenta con el apoyo y reconocimiento de parte de la empresa. Por esto, es importante resaltar la satisfacción laboral con incentivos y hasta con el mismo trato del personal, que los trabajadores sientan el reconocimiento de la labor que realizan.

Por lo tanto es importante establecer un sistema de motivación e incentivos que cubra las expectativas de los colaboradores, crear hábitos institucionales para valorar el esfuerzo del empleado, ver el valor humano, recompensando su desempeño laboral, aplicar y ejercer el empowerment, eliminar las rutinas o monotonía del trabajo, por lo menos darle gracia y alegría en sus horas laborales sin dejar a un lado sus responsabilidades.

Finalizando, hay que resaltar las capacitaciones hacia los supervisores, coordinadores y jefes del área, debido que un buen líder permite el apoyo y la motivación a un trabajador, un buen jefe logra buscar ese equilibrio de producción y valor humano, logrando entender y motivar a sus subordinados. Por lo tanto se recomienda realizar capacitaciones sobre liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva y empatía.

Capítulo 6. Referencias

Aguilera, M. (2014). Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología.

Alles, M. A. (2004). *Dirección estratégica de recursos humanos*. Buenos Aires: Granica S.A.

Cabrera, A. R.; Ledezma, M. T. & Rivera, N. L. (2011) El impacto de la rotación de personal en las empresas constructoras del estado Nueva León. *Redalyc*, 5. 83-91.

Chiavenato, I. (1994) Administración de recursos humanos. Ed. Mc Graw Hill, 2º edición, Buenos Aires.

Chiavenato, I. (2002) Gestión del talento humano. MCGRAW-HILL: COLOMBIA.

Chiavenato, I. (2011) *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones*. Mexico D.D: McGraw-hill.

Díaz, M. (2014). Determinantes del desarrollo en la avicultura en Colombia: instituciones, organizaciones y tecnología. Recuperado en http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/dtser_214.pdf.

Distraves S.A (2017) Recuperado en <http://distraves.com/>.

Díaz, M. A.; Ramírez, R. D. & Sánchez, F. A. (2006). Diagnóstico en la División Industrial Pecuaria de El Salvador para crear un manual de perfiles de reclutamiento y selección de personal. Licenciatura thesis. El Salvador: Universidad de El Salvador.

Flores, R; Abreu J. L. & Badii, M. H. (2008) Factores que originan la rotación de personal en las empresas Mexicanas. *Daena*, 3 (1), 65-99.

Gaviria, R. (2016). 2016: Año para revolucionar el agro. *El Espectador*, pág. Economía

Jaramillo, R. (2016) 2016: Año para revolucionar el agro. *El Espectador*, pág. Economía.

Recuperado en: <https://www.elespectador.com/noticias/economia/2016-ano-revolucionar-el-agro-articulo-608572>.

Martin y Zarco. (2009) *Psicología del trabajo, de las organizaciones y de los recursos humanos*. Madrid: Ediciones pirámide.

Moreno, F. y Godoy, E. (2012) El Talento Humano: Un Capital Intangible que Otorga

Valor en las Organizaciones. *Daena*, 7 (1), 57-67.

Piñeros, J. D. (2017) Teambuilders el aliado de gerencia y recursos humanos, productividad

laboral. *Perfomia*. Recuperado en : <http://www.performia.com.co/2017/03/16/issuu-test>.

Reynoso, Á. (2006). Desarrollo del capital humano. Buenos Aires.

Saldivia, M. J (2013) Propuestas de intervención en la rotación de personal en la

Empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de

Buses interurbanos. Tesis: titulación ingeniero civil, Universidad Austral de

Chile. (p.p 15).

Villegas, F. E. (2012) “causas de la rotación de personal de receptores pagadores de la

Región metropolitana de una institución financiera” tesis: universidad Rafael

Landívar facultad de humanidades departamento de psicología.

Capítulo 7. Anexos

Anexo 1. Encuesta de retiro

Encuesta de retiro.					
Sexo: F ___ M ___		Edad:		Tiempo que laboró en la empresa:	
Cargo:		Área:		Estado civil:	
Instrucciones					
Por favor conteste con mayor sinceridad, y seleccione cual o cuales fueron los motivos que realmente lo motivaron para retirarse de la empresa DISTRAVES S.A.					
Mejor puesto de trabajo		Cambio de residencia		Interés por desempeñar su profesión	
Baja remuneración salarial		Interés en estudiar		Falta de inducción	
Personal y/o familiares		Enfermedad o alteraciones en la salud		Confusión en las funciones y responsabilidades del cargo	
Desmotivación laboral		Trato no adecuado por parte del jefe inmediato		Otro, ¿Cuál?	
<p>A continuación le leeré una diversidad de criterios que describen los aspectos que rodean a un trabajador en el ambiente laboral, en donde usted tendrá que calificar de 1 a 4, siendo 4: Totalmente Satisfecho, 3: Satisfecho, 2: Insatisfecho, 1: Totalmente insatisfecho, de aquellos motivos o causas que pudieron generar su retiro voluntario.</p> <p>Esta información es solo utilizada para fines académicos, su información personal estará bajo confidencialidad, por lo tanto conteste de forma segura y sincera.</p>					
ITEMS		1	2	3	4
Salario					
Carga laboral					

Relación con los compañeros				
Relación con los superiores o jefes del área				
Ambiente de trabajo				
Funciones del cargo				
Ubicación o lejanía de la empresa				
Capacitaciones y formación en el área				
Comunicación y participación para la solución de dificultades en el área				
Inducción y re inducción a los procesos o funciones en cada área				
Horarios de trabajo				
Claridad de las funciones en el proceso de selección inducción o adecuación al cargo				

¿En que está laborando actualmente?

Anexo 2. Entrevista de retiro de Distraves

Distraves	RETIRO DE PERSONAL		Código: GTHF-22
			Versión: 03
			F.A.15/Enero/2007
Área	Cargo	Fecha de Ingreso	Fecha de Egreso
Cédula empleado	Nombres	Apellidos	Fecha Entrevista
MOTIVO DEL RETIRO			
Otra oferta laboral	Trato no adecuado por parte de Jefe inmediato		
Falta de inducción, desorientación	Personal y/o Familiares		
Baja remuneración salarial	Confusión en las funciones y responsabilidades del cargo		
Interés por desempeñar su profesión	Viaje programado		
Interés en estudiar	Cambio de actividad		
Enfermedad o alteraciones en la salud	Otra. Cual?		
Justifique o especifique su respuesta:			
POSIBLES FACTORES QUE INFLUYERON DESDE EL TRABAJADOR			
Cansancio mental	Falta de tiempo para poder estudiar		
Falta de inducción, desorientación	Falta de acondicionamiento adecuado del puesto de trabajo		
Conflictos entre compañeros de trabajo	Confusión en las funciones y responsabilidades del cargo		
Falta de comunicación con el jefe inmediato	Alto nivel de estrés		
Insatisfacción	Ausencia de reconocimiento a la labor realizada		
DESDE LA ORGANIZACIÓN			
Inconformidad con el estilo de mando dentro del área	Reducidos espacios de participación para la solución de dificultades en el área.		
Falta de capacitaciones en el área	Falta de retroalimentación continua en el desarrollo de las actividades		
Bajos salarios con respecto a la responsabilidad y funciones del área	Baja frecuencia de inducción o reintroducción a los procesos		
DESDE LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO			
Falta de apoyo a las iniciativas de mejoramiento	Falta de elementos o insumos para la realización del trabajo		
Mala comunicación en el equipo de trabajo			
DESDE EL GRUPO SOCIAL DEL TRABAJO			
Dificultad en las relaciones	Comentarios mal intencionados		
Precepción de rivalidad	Baja cohesión del grupo		
Justifique o especifique su respuesta:			
ASPECTOS POSITIVOS			
Nuevos aprendizajes, Nuevas amistades	Mejora de las habilidades a través de la experiencia		
Crecimiento personal	Jefe abierto a la comunicación, la participación y aprendizaje		
¿El puesto corresponde a lo que usted esperaba? SI <input type="radio"/> NO <input type="radio"/>			
Observaciones y/o comentarios:			
Firma del empleado	Entrevistador	Vo.Bo. Talento humano	
	Nombre:	Nombre:	
	Firma:	Firma:	

Anexo 3. Entrevista laboral

Distraves	ENTREVISTA PSICOLOGICA	Código: GTH-F-03
		Version: 02
		F.A: 15/01/2007

NOMBRE: _____ EDAD: _____
 ESTADO CIVIL: _____ CARGO: _____
 FECHA: _____ PRESENTADO POR: _____
 TIPO DE CONTRATO: _____ INTERNA: _____ EXTERNA: _____

Genograma:

Autovaloración personal:

Hábitos:

Evaluación de actividades cotidianas:

Área escolar:	Área laboral:
Área familiar:	Área de pareja:

Distraves	ENTREVISTA PSICOLOGICA	Código: GTH-F-03
		Version: 02
		F.A: 15/01/2007

Relaciones sociales:

Red de apoyo:

Breve examen mental:



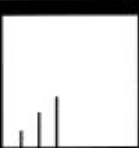


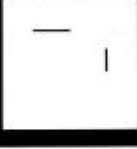


CONCEPTO DE ENTREVISTA:

Forma (A - B)		16 PF												A	
Sexo:		Hoja de respuestas												B	
Edad:		Apellidos y nombre												C	
Curso / Puesto:		Centro:												E	
Fecha:		Estado civil:												F	
EJEMPLOS:		1			2			3							
1	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A B C	A
2	20	39	58	77	96	115	134	153	172						B
3	21	40	59	78	97	116	135	154	173						C
4	22	41	60	79	98	117	136	155	174						E
5	23	42	61	80	99	118	137	156	175						F
6	24	43	62	81	100	119	138	157	176						G
7	25	44	63	82	101	120	139	158	177						H
8	26	45	64	83	102	121	140	159	178						I
9	27	46	65	84	103	122	141	160	179						L
10	28	47	66	85	104	123	142	161	180						M
11	29	48	67	86	105	124	143	162	181						N
12	30	49	68	87	106	125	144	163	182						O
13	31	50	69	88	107	126	145	164	183						Q
14	32	51	70	89	108	127	146	165	184						Q
15	33	52	71	90	109	128	147	166	185						Q
16	34	53	72	91	110	129	148	167	186						Q
17	35	54	73	92	111	130	149	168	187						Q
18	36	55	74	93	112	131	150	169							Q
19	37	56	75	94	113	132	151	170							Q
20	38	57	76	95	114	133	152	171							

Anexo 5. Prueba Wartegg

**PRUEBA DE PERSONALIDAD
WARTEGG**

Nombre _____ Fecha _____
Cédl _____ Sexo _____ Grado de Instrucción _____
Profesión _____ Lugar de Nacimiento _____

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
			
			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

TITULOS DIBUJOS

1 _____
2 _____
3 _____
4 _____
5 _____
6 _____
7 _____
8 _____

DIBUJO QUE MAS LE GUSTO _____
DIBUJO QUE MENOS LE GUSTO _____
DIBUJO QUE LE PARECIO MAS FACIL _____
DIBUJO QUE LE PARECIO MAS DIFICIL _____

Anexo 6. Formato de inducción

Distraves	INDUCCIÓN - RE-INDUCCIÓN	Codigo: 011111111
		Versión: 02
		F.A: 15/Enero/2007

NOMBRE:		FECHA:	
CARGO:		INDUCCIÓN:	REINDUCCIÓN:

ÁREA	TEMAS	OBSERVACIONES	FIRMA CAPACITADOR
CALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> Organigrama Propósito común Política, Objetivos y Manual de Calidad Sistema Haccp - Peligros y PCC BPM- Contaminación cruzada 5 S 		
SISTEMAS	<ol style="list-style-type: none"> Manejo de la Información Responsabilidad de Equipos 		
COMPRAS	<ol style="list-style-type: none"> Procedimiento de compras Putty 		
TALENTO HUMANO	<ol style="list-style-type: none"> Prestaciones Sociales Obligaciones Contractuales Tipo De Contrato Afiliaciones Reglamento Interno De Trabajo 		
ÁREA A LA CUAL PERTENCE	<ol style="list-style-type: none"> Actividades A Desarrollar Actividades Especificas Del Cargo Metodología De Trabajo Generalidades Compromisos y responsabilidades del cargo Documentación Objetivos Relacionados 		
SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO	<ol style="list-style-type: none"> PSO/Subprogramas Campañas De No Alcohol, Drogas, Tabaco Copaso y Comité de Convivencia Accidente de trabajo y acoso laboral Reglamento De Higiene Y Seguridad Industrial Normas y Responsabilidades Elementos De Protección Individual Planes De Emergencia/Brigadas Panorama De Riesgos Normas de seguridad a aplicar 		
MANTENIMIENTO	<ol style="list-style-type: none"> Operación de las maquinas Cuidado de las maquinas Paradas de emergencia 		
MEDIO AMBIENTE	<ol style="list-style-type: none"> Saneamiento básico Uso eficiente de agua y energia 		