**ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL
DE LA EMPRESA OILTRANS SAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.**

AUTORES:

JULIAN ROBERTO MORENO PEREZ

JOHAN JACOB LEMUS RINCON

DIRECTORA:

MIRYAM SOSA ESPINOSA

UNIVERSIDAD SANTO TOMAS DE COLOMBIA
Facultad de Administración de Empresas

Bogotá, D.C., agosto de 2017

TABLA DE CONTENIDO

I.	INTRODUCCIÓN	5
II.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
III.	OBJETIVOS	8
a.	General	8
b.	Específicos	8
IV.	REVISIÓN DE LA LITERATURA	9
3.1.	Rotación de Personal	9
3.2.	Índice de Rotación de Personal	12
3.3.	Factores que causan la rotación de personal	13
3.4.	Determinación del Costo de la Rotación de Personal	16
3.5.	Retención de personal como herramienta de aportación de valor	17
I.V.	DISEÑO METODOLÓGICO.....	20
V.	PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	22
VI.	DISCUSIÓN DE RESULTADOS	27
VII.	ACCIONES DE MEJORA	30
7.1.	Resumen de la situación Actual	30
7.2.	Entrevista de Desvinculación	33
VIII.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	34
	BLIBLIOGRAFIA	36
	ANEXOS.....	39

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Consecuencias rotación de personal en las organizaciones	11
Cuadro 2. Costos de la Rotación de Personal.....	16
Cuadro 3 Situación Actual y Pronóstico	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Principales Factores que causan la rotación de personal	13
Figura 2.Retorno de Inversión.....	17
Figura 3 Matriz Comparativa de Revisión de la Literatura.....	19

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Primera pregunta abierta del cuestionario	23
Tabla 2. Segunda pregunta Abierta del cuestionario.....	24
Tabla 3. Causas Generales	24
Tabla 4 . Causas de Carácter Empresarial 1	25
Tabla 5.Causas de Carácter Empresarial 2.....	26
Tabla 6 .Causas de Carácter Personal	26

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE LA EMPRESA OILTRANS SAS DE LA CIUDAD DE BOGOTÁ, D.C.

Resumen

La rotación de personal en las empresas es un tema fundamental y de suma importancia; el área de recursos humanos centra su interés y estudio en múltiples aspectos de la gestión de personas como elemento esencial para el logro de los objetivos de la organización y en particular en aspectos como la satisfacción laboral (López, 2012.); el objetivo principal de este proyecto de investigación es identificar y analizar las principales causas de rotación de personal en la empresa OILTRANS S.A.S. perteneciente al sector de hidrocarburos la cual presenta un índice de rotación de personal de 69.2 % mensual; con el fin de plantear posibles soluciones que mitiguen el impacto y consecuencias negativas para la organización.

Palabras Claves: Rotación de Personal, índice de rotación de personal, Factores principales de rotación de personal.

Abstract

The rotation of personal in companies is an extremely and fundamental issues. The human resources focuses its interest and study in many management of people as essential element for the objectives of the organization and particularly in the form as the job satisfaction (López, 2012.); The main objective of this research project is to identify and analyze the principals causes of staff turnover in the company OILTRAS S.A.S. Belonging to the oil sector from the theoretical contributions made by the authors on the review., based on the theoretical contributions made by the authors mentioned in the review of the literature, which has a turnover rate of 69.2% per month; In order to propose possible solutions that mitigate the impact of negative consequences for the organization in terms of productivity and efficiency.

Keywords: Rotation of Personnel, Rotation Index of Personnel, Main Factors of Rotation of Personnel.

I. INTRODUCCIÓN

Uno de los temas de mayor interés en el aspecto administrativo de una organización es el conocer todo lo relacionado con un área fundamental y que a través de los años ha tomado mayor relevancia; el área de recursos humanos la cual centra su interés y estudio en múltiples aspectos de la gestión de personas como elemento esencial para el logro de los objetivos de la organización, en particular en aspectos como la satisfacción laboral y las causas de la rotación del personal, para logara medir su impacto y mitigar los aspectos negativos que puedan tener en la organización. (López, 2012.).

Este trabajo situó su atención en identificar y analizar las principales causas de rotación de personal de la empresa OILTRANS S.A.S., perteneciente al sector de transporte de hidrocarburos, en la que se identificó previamente una problemática que gira en torno al alto índice de rotación de personal y las consecuencias que trae consigo las fluctuaciones de colaboradores en la empresa.

Se recolectó información de la empresa OILTRANS S.A.S. con el fin de identificar una problemática, basada en observaciones y apreciaciones hechas por el área de recursos humanos ,posteriormente se aplicó una prueba piloto con el fin de identificar preguntas para orientar el desarrollo del presente estudio y luego se realizó un cuestionario final con el fin de identificar las causas de rotación de personal en la empresa OILTRANS S.A.S. a través de los 16 conductores que respondieron esta prueba; estas herramientas se basaron en apreciaciones hechas por los diferentes autores relacionados en el apartado de la revisión de la literatura.

Finalmente se discutieron los resultados obtenidos tras esta investigación a partir de la aprobación de la empresa OILTRANS S.A.S. desde el área de recursos humanos y principalmente de los colaboradores, se concluyó y se realizaron las recomendaciones pertinentes basados en el análisis realizado , posteriormente se sugirieron algunas acciones de mejora partiendo de las causas identificadas y las posibles soluciones que la teoría administrativa plantea y de esta manera se dio por finalizado el proyecto.

II. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La rotación de personal genera un alto impacto en la productividad de las empresas debido al fenómeno que debe afrontar en el momento que un colaborador abandona el puesto de trabajo, debido a que el primer impacto que se identifica es la baja productividad de los colaboradores (Flores, 2008).

La empresa OILTRANS S.A.S. fue constituida en febrero de 2009 para suplir la necesidad de la industria nacional e internacional en el requerimiento de hidrocarburos, como combustibles blancos, y petróleos crudos. Los socios de la empresa se han caracterizado por ser expertos en el campo de los procesos de mezclas, deshidratación y manejos de lodos.

Para cumplir con los requerimientos de los clientes, la empresa cuenta con apoyo logístico de transporte, contando con una flota de vehículos para realizar operación a lo largo y ancho del territorio nacional. De igual forma cuenta con plantas ubicadas en los municipios de Flandes y Venadillo (Tolima), respectivamente avaladas y certificadas por el Ministerio de Minas, las cuales están dotadas de los más modernos equipos y personal calificado para el secado y proceso de materias primas, almacenamiento en los puertos del Pacífico y el Atlántico para abastecer a los clientes internacionales.

A partir de un diagnóstico realizado por el área de recursos humanos de la empresa OILTRANS S.A.S y los autores de este proyecto identificaron una problemática que gira en torno a la alta rotación de personal del área operativa específicamente los conductores que transportan los productos a los clientes. Los trabajadores que desempeñan el cargo de conductor de vehículo abandonan repentinamente su puesto de trabajo sin previo aviso, dejando los vehículos abandonados o estacionados en parqueaderos de diferentes ciudades del país, generando así pérdidas para la empresa en cuanto al incremento de costos operativos, prueba de ello es el incremento en los costos en los parqueaderos y pérdidas de algunos negocios al no entregar a tiempo los productos (ver anexo 1 y 2.). Además de pérdida de conocimiento en procesos relacionados con el transporte de hidrocarburos ya que no todos los conductores de tracto mulas están capacitados ni certificados por las entidades pertinentes para transportar este tipo de productos. Causando así problemas a

nivel administrativo, logístico e incumplimiento a clientes. Por tanto se conoce el problema y sus implicaciones y no sus causas, lo cual se busca resolver mediante esta investigación.

Con el fin de dimensionar la magnitud de la problemática expuesta se recurrió al cálculo del índice de rotación de personal basado en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los trabajadores de la empresa, durante el mes de diciembre del año 2016, así como en términos porcentuales (Ramos, 2015).

Esta información se obtuvo a través de la empresa OILTRANS S.A.S. desde el área de recursos humanos siendo proactivos al momento de aportar datos y documentación. |

$$\text{ÍNDICE DE ROTACION} = E+S / 2 * 100/PE \text{ (E= Entrada de personal, S= Salida de Personal, PE= Promedio Efectivo)}$$

$$\text{ÍNDICE DE ROTACION} = (44 + 10 / 2 * 100) / (44+34 / 2) = 69.2\% \text{ Diciembre de 2016}$$

Como se evidencia en el cálculo del índice de rotación de personal, la empresa OILTRANS SAS presento altos niveles de rotación con un porcentaje de 69,2% en el mes de diciembre del año 2016, generando incertidumbre, debido a la tensión que se crea a causa del abandono de puesto en el último año (ver anexos 3.).

Teniendo en cuenta cual es la importancia de este proyecto investigativo, sabiendo que la principal beneficiaria fue la empresa OILTRANS S.A.S. debido al análisis de las principales causas de rotación de personal, se propusieron diferentes teorías y herramientas administrativas las cuales sirvieron como base para proponer posibles soluciones para contrarrestar dicha problemática.

A partir de ello se planteó la siguiente pregunta problema la cual fue respondida mediante el logro de los objetivos de este proyecto de investigación: ¿Cuáles son las principales causas de rotación de personal en el área operativa de la empresa OILTRANS SAS y de qué manera podrían mitigarse??

III. OBJETIVOS

a. General

Identificar y Analizar las principales causas de rotación de personal en el área operativa de la empresa OILTRANS SAS a partir de lo cual se propondrán acciones de mejora.

b. Específicos

- Conocer las causas de rotación de personal en la empresa OILTRANS S.A.S.
- Identificar las variables organizacionales que están asociadas a los altos índices de rotación de personal
- Proponer acciones de mejoramiento con el fin de contrarrestar las causas de rotación del personal operativo de la empresa OILTRANS S.A.S

IV. REVISIÓN DE LA LITERATURA

3.1. Rotación de Personal

En primer lugar, respecto de la rotación de personal, para Idalberto Chiavenato no es otra cosa que “la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida” (Chiavenato, 1988). En este sentido para este trabajo de monografía es fundamental que se haga un análisis de cuantas personas ingresan y salen laboralmente de la empresa OILTRANS SAS, para determinar el índice de rotación. Para el mismo autor “la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y de las que salen de ella” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 1988, pág. 23). Se hizo indispensable en esta parte del trabajo contar con toda la información documental que pueda aportar la empresa al respecto.

Para Chiavenato, “la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 1988, pág. 23). En este sentido es fundamental entender para cualquier empresa que la rotación de personal influye negativamente en los objetivos de la empresa en la medida que constantemente debe la misma estar capacitando a sus nuevos trabajadores, generar nuevos lazos entre este último y la empresa, sin contar con el tiempo requerido para ocupar aquellos cargos vacantes.

La rotación de personal es “la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización. Generalmente la rotación de personal se expresa a través de una relación porcentual, en el transcurso de cierto periodo de tiempo” (Rosas, 2006). A partir de este concepto se calculó

el índice de rotación de personal el cual es expresado en porcentaje y se utilizara para comparar las variaciones de personal entre dos o más periodos de tiempo.

En segundo lugar, para las empresas debe ser importante tener en cuenta que el hombre es un ser muy complejo y que puede desconocerse que su productividad, desempeño y satisfacción en el trabajo pueden ser afectados por diversos aspectos, muchos de los cuales pueden manejarse por parte de la organización de tal manera que generando ciertos cambios y beneficios para el trabajador redundará en beneficio para la organización.

Es fundamental entender que “la satisfacción laboral como causante de la rotación trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: las situaciones personales, salario, situación organizacional, situación ambiental, entre otras” (Garcia Santillan, 2008). Según Robbins “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. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando” (Robbins, 1999). Por lo tanto, es importante tener en cuenta este concepto el cual fue útil a la hora de elaborar la propuesta que aborde los conceptos teóricos, y las condiciones propias de la empresa OILTRANS SAS.

En tercer lugar, Arias Galicia (1990), asegura que niveles muy elevados de rotación de personal en una empresa puede evidenciar la presencia de problemas en la empresa, “si se toma en cuenta que la organización ya genero gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa” (Galicia, Administracion de Recursos Humanos, 1990).

Existen varios costos dentro de la rotación de personal, determinando que entre más altos son los costos de una tasa alta de rotación y que si se toma en cuenta que se afecta el

funcionamiento eficaz y eficiente de una organización, cada vez que se retira un empleado que ya desarrolló conocimientos y experiencia en el puesto, se debe invertir tiempo para encontrar su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente su puesto” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos , 1988, pág. 25).

A continuación, se evidencia en el Cuadro 1. Las consecuencias que tiene dicho fenómeno dentro de las empresas:

Cuadro 1. Consecuencias rotación de personal en las organizaciones

COSTOS PRIMARIOS (CUANTITATIVO)	COSTOS SECUNDARIOS (CUALITATIVO)	COSTOS TERCARIOS (ESTIMABLES)
- Retiro de cada empleado y su substitución.	-Efectos sobre el empleado que tiene que hacer el trabajo del ex empleado.	-Costo de inversión extra: Aumento proporcional en las tasas de seguros, mantenimiento y reparación con respecto al volumen de la producción (reducido ante las vacantes o a los recién ingresados); aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto.
-Reclutamiento y selección. Por procesar la solicitud de empleo.	-Baja producción del nuevo empleado debido al periodo de ambientación.	
-Mantener a la sección de reclutamiento y selección.	-Inseguridad de este y su interferencia en el trabajo de los compañeros.	
-Gastos por la publicación de anuncios de reclutamiento en prensa.	-Efectos en la actitud del personal	
-Pruebas de selección y evaluaciones de los candidatos.	-Costo extra laboral	-Pérdidas en los negocios. Se reflejan en la imagen y en los negocios de la empresa, ocasionadas por la falta de calidad de los productos o servicios prestados.
-Costo en registro y documentación del candidato	-Costo extra operacional	
-Ingreso del candidato		
-Costo de desvinculación del empleado		

Nota: Recuperado de “Administración de Recursos Humanos” Copyright 2000 por Idalberto Chiavenato.- Elaboración propia

Según Rosas (2006) “Las desvinculaciones de personal tienen que ser compensadas a través de nuevas admisiones para que se mantenga el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para la operación del sistema”. Por esta razón es pertinente definir que es el índice de rotación y cuáles son sus implicaciones en la empresa.

Respecto del índice de rotación de personal, se debe tener en cuenta que no todos los empleados quieren lo mismo, por lo que no hay una solución única. Adicionalmente no

todas las razones que motivan a un trabajador a retirarse de una empresa necesariamente se deben a causas que tengan su origen en el factor dinero. Por esta razón es necesario a partir de las herramientas que ofrece a la administración de empresas, poder desarrollar una propuesta de mejoramiento de los trabajadores teniendo en cuenta las particularidades de la empresa OILTRANS SAS.

3.2.Índice de Rotación de Personal

El índice de rotación de personal es “ El cálculo del índice de rotación de personal está basada en el volumen de entradas y salidas de personal en relación con los recursos disponibles en cierta área de la organización, dentro de cierto periodo de tiempo y en términos porcentuales ” (Rosas, 2006).Partiendo de esto se infiere que si la rotación de personal calculada en una organización es igual a cero demostraría un estancamiento en las empresa, si por el contrario se presenta un alto índice de rotación de personal la organización estaría presentando un estado de fluidez de personal que debería contrarrestar el área de recursos humanos; el índice de rotación de personal ideal para una empresa sería el que permitiera retener el personal de buena calidad, y reemplazar el personal que tenga desempeños menores y a su vez sea difíciles de corregir dentro de un marco factible y económico para la empresa. Rosas (2006) plantea que “No hay un número que defina el índice ideal de rotación, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas y de la propia situación externa del mercado”.

Rosas (2006) plantea que las causas del alto índice de rotación se deben a las políticas organizacionales mal ejecutadas o no definidas dentro de una organización, además plantea que se pueden relacionar con algunos factores coyunturales del sector empresarial a continuación se citarán algunas políticas internas que sería posibles causantes de la rotación de personal.

- La política salarial de la organización
- La política de beneficios de la organización;
- Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización
- El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización
- La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
- La política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- Los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos (Rosas, 2006)

3.3. Factores que causan la rotación de personal

A partir de las definiciones planteadas es importante mencionar cuales son los principales factores determinantes que causan la rotación de personal en las organizaciones. Con el fin de proporcionar el soporte teórico para dar respuesta a los objetivos propuestos en este trabajo de investigación. Para Aguilar (2015) la rotación de personal "se refiere a las entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga". Usualmente los colaboradores deciden retirarse de la empresa donde laboran por que se quieren ubicar en una organización que satisface sus expectativas ya sea económica, social, laboral o personal o simplemente porque no están conformes con las actividades o procedimiento de la empresa A continuación se evidenciara en la figura numero 1 las principales causas de rotación de personal (Aguilar, 2015).

Figura 1. Principales Factores que causan la rotación de personal

Nota: Recuperado de "Propuestas Para Reducir El Índice De Rotación En La Empresa Saljamex Servicios S.A De C.V" Copyright 2015 por Marcos Aguilar.-Elaboración propia

Las anteriores causas de rotación de personal planteadas por Aguilar (2015), se reunirán en los siguientes tres grupos:

- **Salario:** “La política salarial es una de las políticas más complicadas que se aplican en una empresa, ya que tienen que ver directamente con la satisfacción monetaria de los empleados”. El manejo que se da a la asignación del salario en la mayoría de las empresas no se realiza de la manera más objetiva y de acuerdo con el desempeño y tareas elaboradas eficientemente, la organización puede tener una buena productividad y remunerar a sus empleados con bajas retribuciones o remunerar tomando como referencia los aumentos inflacionarios, pero esto siempre dependerá del presupuesto financiero asignado por la empresa, y algunos otros factores tales como la situación económica del país (Aguilar, 2015)
- **Condiciones del trabajo:** Es muy importante para los colaboradores y el buen desempeño de sus actividades y labores asignadas que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros” (Aguilar, 2015).
- **Ambiente del Trabajo:** “Es muy importante para los trabajadores, y además para generar un buen desempeño en sus actividades, que las condiciones físicas de los centros de trabajo sean las adecuadas. En ellas se debe considerar “la salubridad, iluminación, espacios, elementos para prevenir riesgos y la facilidad de transporte para llegar al lugar, entre otros” ” (Aguilar, 2015).

Además según Andrade (2009) la rotación de personal es causada por fenómenos internos y externos de la organización que influirán en las actitudes y comportamientos de los colaboradores (Andrade, 2009).

Andrade (2009) plantea que las causas de la rotación de personal se pueden agrupar en un triple orden de la siguiente manera:

- La de causa general que son independientes a la empresa y de cada persona
- Las de carácter empresarial ligadas a la implementación de la política del personal

- Las de carácter personal relacionadas con el colaborador sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales. (Andrade, 2009)

Los dos primeros factores agrupan las situaciones coyunturales del mercado laboral, las condiciones del trabajo y la capacidad de los gerentes o administradores de la organización, el tercer factor las causas están relacionadas con la personalidad de los colaboradores, condiciones familiares, sociales, culturales y sus hábitos (Andrade, 2009)

En cuanto al factor personal se debe analizar desde la perspectiva de satisfacción del trabajo tanto ambiental como personal, que serían claves para mantener la estabilidad emocional de los colaboradores en cuanto a actitud y comportamiento. (Garcia Santillan, 2008). De esta manera “La satisfacción laboral como causante de la rotación de personal trae consigo una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: Las situaciones personales, el salario, situación organizacional, situación ambiental” (Garcia Santillan, 2008).

Bajo esta línea argumentativa, Sherman (1994), indica que para determinar por qué se van los empleados, las principales causas de rotación de personal son: Relaciones con los supervisores, injusticia en las revisiones de evaluación de desempeño, y clima organizacional. Dentro de los fenómenos externos, se pueden citar la situación de oferta y demanda de recursos humanos en el mercado, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado, etc.”. Por ejemplo referente al clima organizacional Soria Romo (2008) ha determinado que este es “es un cambio temporal en la actitud de las personas con respecto al ambiente organizacional que los rodea, estén o no acostumbrados a éste. El clima organizacional se define en sí, como un conjunto de propiedades o características del ambiente interno laboral, percibidas directa o indirectamente por los empleados de una organización, que se supone son una fuerza que influye en la conducta del empleado” (Romo, 2008). Por otra parte, a pesar que el estudio del clima organizacional se encuentra enfocado a la comprensión de las variables ambientales internas que afectan el comportamiento de los individuos en la organización, su aproximación a estas variables es a través de las percepciones que los individuos tienen de ellas. Las variables consideradas por Brunet en el concepto de clima organizacional son (Brunet, 1999):

- Variables del ambiente físico, tales como espacio físico, condiciones de ruido, calor, contaminación, instalaciones, maquinas, etc.
- Variables estructurales, tales como tamaño de la organización, estructura formal, estilo de dirección, etc.
- Variables del ambiente social, tales como compañerismo, conflictos entre personas o entre departamentos, comunicaciones, etc.
- Variables personales, tales como aptitudes, actitudes, motivaciones, expectativas, etc.
- Variables propias del comportamiento organizacional, tales como productividad, ausentismo, rotación, satisfacción laboral, tensiones y stress, etc.

3.4.Determinación del Costo de la Rotación de Personal

La rotación de personal involucra una serie de costos primarios y secundarios. Entre los costos primarios de rotación de personal, se encuentran los relacionados en el cuadro 3. Costos de la rotación de personal (Rosas, 2006)

Cuadro 2. Costos de la Rotación de Personal.

Costo de reclutamiento y selección	Costos de registro y documentación
Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado	Gastos de mantenimiento del órgano de registro y documentación de personal, gastos en formularios, documentación, anotaciones, registros, etc.
Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)	Costo de desvinculación
Gastos en anuncios de periódicos, hojas de reclutamiento, horarios de empresas de reclutamiento, material de reclutamiento, formularios, etc.	Gastos del órgano de registro y documentación relativos al proceso de desvinculación del empleado
Gastos de mantenimiento de la selección de servicios médicos	Costo de la entrevista de desvinculación
Costos de integración	Costo de las indemnizaciones por el tiempo anterior a la opción por el FGTS, (Fondo de Garantía de Tiempo de Servicios)
Gastos de selección de entrenamiento , se debe hacer la distribución por el tiempo proporcional aplicado al programa de integración de nuevos empleados, divididos por el número de empleados sometidos al programa de integración	Costo del anticipo de pagos relacionados con vacaciones proporcionales, 13°. Salario proporcional, aviso previo.

Nota: Recuperado de “Rotación De Personal” Copyright 2006 de Juan Rosas .Elaboración propia

3.5.Retención de personal como herramienta de aportación de valor

Durante el primer año de un colaborador dentro de una organización, la empresa invierte dinero y tiempo en el desarrollo de sus empleados. A media que estos van adquiriendo nuevas experiencias comenzaran a añadir valor. Entonces es cuando la organización lleva a cabo un retorno de la inversión. Los empleados de rangos intermedios que llevan de tres a seis meses fuera de la universidad y cuyo aprendizaje ya ha sido pagado son los que representan una inversión de la empresa en un futuro. En la curva de valor de la figura 2 se evidencia la anterior información (Ortega, 2004).

Figura 2. Retorno de Inversión

Nota: Recuperado de “El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual” Copyright 2004 de Raquel Ortega.-Elaboración propia

En cuanto a los autores citados en el apartado de revisión de literatura se realizó una matriz comparativa evidenciada en la Figura 3, Matriz Comparativa de Revisión de la

Literatura, con el fin de encontrar las similitudes y diferencias entre Andrade (2009) , Aguilar (2015), Chiavenato (1988) y Rosas (2006) que fueron tomados para la construcción de la prueba pilo y posteriormente el cuestionario que dio respuestas a los objetivos planteados, y a la propuesta de mejoramiento.

Figura 3 Matriz Comparativa de Revisión de la Literatura

Elementos	Andrade	Aguilar	Chiavenato	Rosas
Concepto Rotación de Personal	Plantea el concepto a partir de la teoría de Chiavenato (2002) Fluctuaciones de personal en una organización y su ambiente , es decir un intercambio de personas en una organización	Entradas y salidas de personal, el cual en ocasiones puede ser benéfico de acuerdo a la planeación de la administración de los recursos humanos que la empresa tenga.	La entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida	Fluctuación de personal entre una organización y su ambiente es decir el intercambio de personas entre la organización y el ambiente es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización.
Factores que Causan la Rotación de Personal	<ul style="list-style-type: none"> • La de causa general que son independientes a la empresa y de cada persona • Las de carácter empresarial ligadas a la implantación de la política del personal • Las de carácter personal relacionadas con el colaborador sus condiciones personales y familiares generalmente extra empresariales 	<p>Ambiente Organizacional</p> <p>Salario</p> <p>Condiciones de trabajo</p> <p>Falta de capacitación</p> <p>Falta de Oportunidades de Desarrollo</p> <p>Equipo y herramientas de trabajo</p>	Elementos de satisfacción en el trabajo, tanto ambientales como personales, que puedan ser claves para mantener la estabilidad emocional del individuo en su trabajo que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.	<ul style="list-style-type: none"> • La política salarial de la organización • La política de beneficios de la organización; • Las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización • El tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización • La cultura organizacional desarrollada dentro de la organización
Consecuencias	una serie de agentes que se ven influenciados por la misma motivación, estos son: Las situaciones personales, el salario, situación organizacional, situación ambiental	Desaprovechamiento del potencial productivo de los colaboradores, no cumplen con la función social de preparar al personal para la dinámica que el actual mercado laboral exige y baja productividad.	La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante.	Costo de reclutamiento y selección Costos de registro y documentación Costo de desvinculación Costos de integración

Nota: Recuperado de Andrade, M (2009)- “Análisis de la Rotación de Personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. en la ciudad de Cuenca”, Aguilar (2015)- “Propuestas Para Reducir El Índice De Rotación En La Empresa Saljamex Servicios S.A De C.V”, Chiavenato, I (2001)- Administración de Recursos Humanos”, Rosas, J. (2006)- “Rotación De Personal” .-Elaboración propia

I.V. DISEÑO METODOLÓGICO

Para Sampieri (2006), la investigación cualitativa se enfoca a comprender y profundizar los fenómenos, explorándolos desde la perspectiva de los participantes en un ambiente natural y en relación con el contexto. El enfoque cualitativo se selecciona cuando se busca comprender la perspectiva de los participantes acerca de los fenómenos que los rodean profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad. Se guía por áreas o temas significativos de investigación, sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos, los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante y después de la recolección y análisis de los datos.

Siguiendo la obra de Sampieri (2006), para el presente trabajo que es una investigación cualitativa, se ingresó en el ambiente es decir, en la empresa. Este tipo de investigación se desarrolló, tal como plantea Sampieri (2006) dentro de un contexto de subjetividad, el cual permite describir, comprender e interpretar los fenómenos, a través de las percepciones y significados producidos por las experiencias de los participantes.

En primer lugar se hizo una revisión teórica sobre el tema de rotación de personal, a partir de lo cual se procedió a construir un cuestionario para la identificación de las posibles causas de rotación asociadas a los altos índices presentados por OILTRANS S.A.S. Se realizó una prueba piloto a 11 de los 34 conductores de la empresa OILTRANS S.A.S. de manera aleatoria (ver anexos 4) con el fin de identificar la pertinencia de las preguntas, la claridad y coherencia de las mismas.

Se procedió a hacer los ajustes pertinentes al cuestionario, como por ejemplo:

- En cuanto al tiempo que lleva trabajando con la empresa se consideró mal formulada la pregunta.
- Se implementó la escala de Likert que permite " medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado con cualquier afirmación que le propongamos" (Llauradó,

2014), con el fin de plantear una alternativa cualitativa que facilite a los conductores responder adecuadamente el cuestionario.

- Se realizó una pequeña introducción al cuestionario con el fin de establecer el objetivo del mismo y de que los conductores tuvieran presente a que les están dando respuesta.
- Se ajustaron y modificaron los ítems de las causas de carácter empresarial con el fin de que fueran más específicos y entendibles para los conductores que respondieron el cuestionario.
- Dentro de las causas de carácter personal se eliminaron las preguntas falta de recursos para sostener a la familia y número de familiares a su cargo pues no se consideraron relevantes ni oportunas para responder a los objetivos de este proyecto de investigación.
- Se agregaron dos preguntas cualitativas con el fin de identificar posibles causas que no se tuvieron en cuenta dentro de la encuesta y que los conductores consideraran relevantes, además de las causas que ellos conocían de los compañeros que ya no trabajan en la organización.

Posteriormente y una vez realizados los ajustes se aplicó el cuestionario a 16 de los 34 conductores, diferentes a los que contestaron la prueba piloto, eliminando las preguntas que no eran pertinentes o no respondían a los objetivos planteados (ver anexo 5). La recolección de la información se realizó con el conocimiento y consentimiento de los administrativos de la empresa OILTRANS S.A.S., quienes facilitaron las instalaciones de la planta ubicada en el municipio de Flandes (Tolima) para aplicar la prueba piloto y posteriormente el cuestionario a los conductores de la organización.

Así mismo proporcionaron los documentos necesarios para desarrollar este proyecto de investigación, tales como información del plan estratégico de la empresa, documentos relacionados con soportes de gastos operativos y cartas en las que se evidencia la perdida de algunos clientes debido a la problemática que gira en torno a la rotación de personal en la empresa.

V. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Al evidenciar el índice de rotación de personal de la empresa OILTRASN S.A.S. que es 69,2 % mensual, se aplicó una prueba piloto a 11 conductores de la empresa aleatoriamente; a partir de ello se realizaron las correcciones pertinentes de acuerdo a la relación y coherencia con los objetivos planteados en este proyecto de investigación. Posteriormente se realizó un cuestionario que se aplicó a 16 conductores de la empresa el cual como instrumento de investigación; dicho cuestionario se basa en planteamientos hechos por Andrade (2009) puntualmente en los tres grupos en el que este autor divide las causas de rotación de personal y en planteamientos hechos por Aguilar (2015) en cuanto a los principales factores que causan la rotación de personal.

A partir del cuestionario se analizaron dos tipos de preguntas, primero aquellas que son preguntas abiertas y las que miden la relevancia de las causas a la hora de abandonar el puesto de trabajo evaluadas a través de la escala de Likert, en las cuales se evaluarán las siguientes variables divididas en tres grupos:

Causas Generales

- La situación desfavorable en el sector hidrocarburos
- Situación económica del país
- Mejores oportunidades en otras empresas

Causas de Carácter Empresarial

- Política salarial de la organización
- Reconocimiento por parte de los jefes
- Falta de Motivación
- Exceso de Carga Laboral
- Conflictos entre compañeros
- Inadecuadas Condiciones físicas (Estado del vehículo)
- Actitud y trato por parte de los jefes

Causas de Carácter Personal

- Situación Familiar
- Problemas de traslado (casa -planta)
- Problemas de salud

La Tabla 1. Primera pregunta abierta del cuestionario que otras causas creen que generan la rotación de personal; la principal causa que se reporto fue: no pagos de seguridad social, lo cual puede considerarse un factor significativo y determinante en el momento de tomar la decisión de dejar el trabajo.

Tabla 1. Primera pregunta abierta del cuestionario

Fuente: Elaboración de los Autores.

La Tabla 2. Segunda pregunta abierta del cuestionario; de sus compañeros que se han ido de la empresa ¿cuáles han sido los motivos que usted consideran fueron importantes?, se evidencio que el 37 % aseguro que la falta de pago es el factor que más influyó en que sus compañeros abandonaran el puesto de trabajo, seguido por 31 % relacionado con conflictos con los jefes o superiores; lo que traería como consecuencia para la organización un déficit de conductores en la empresa y carencia en el sentido de pertenecía con la organización.

Tabla 2. Segunda pregunta Abierta del cuestionario

Fuente: Elaboración de los Autores.

En la Tabla 3.Causas Generales se identificó que la situación del sector de hidrocarburos es la causa externa que los conductores consideraron más relevante al decidir abandonar el puesto de trabajo, tal como lo indica la línea de tendencia. Las otras dos variables representan una influencia menor en los conductores.

Tabla 3. Causas Generales

Fuente: Elaboración de los Autores.

Con el fin de hacer más claro y entendible el análisis de las causas de carácter empresarial se dividió en dos grupos las variables; en el primer grupo se evidenciaron las primeras cuatro variables evaluadas en la Tabla 4. Causas de Carácter Empresarial 1 siendo la política salarial de la organización la más influyente debido a los retrasos en el pago de salarios y prestaciones sociales de los trabajadores como principal causa de abandono del puesto; por otro lado, la Tabla 5. Causas de Carácter Empresarial 2 se identificó que la variable que más importancia represento para los conductores es la actitud y trato por parte de los jefes siendo esta la segunda variable con mayor trascendencia para los conductores como causa para abandonar el puesto de trabajo.

Tabla 4 . Causas de Carácter Empresarial 1

Fuente: Elaboración de los Autores.

Tabla 5.Causas de Carácter Empresarial 2

Fuente: Elaboración de los Autores.

La Tabla 6. Causas de Carácter Personal se identificó que la línea de tendencia que predomina es la situación familiar variable, donde las circunstancias adversas que deben afrontar los conductores debido a la crisis económica familiar están directamente relacionadas con la política salarial de la empresa, donde los pagos se retrasan desmejorando su calidad y situación económica. Afectando a los miembros de su familia provocando inconformismo con la empresa por parte de los conductores debido a la falta de políticas de pago.

Tabla 6 .Causas de Carácter Personal

Fuente: Elaboración de los Autores.

VI. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Los resultados obtenidos en este proyecto de investigación expresaron que después de aplicarse el cuestionario a 16 conductores de la organización se encontraron las principales causas de rotación de personal en la empresa las cuales fueron:

Las causas externas a la organización que más influyó para que los conductores abandonen la empresa es la situación desfavorable del sector de hidrocarburos, donde un 56% de los conductores que respondieron el cuestionario están totalmente de acuerdo con que si en este momento decidiera renunciar a su trabajo como conductor de la empresa esta sería la principal causa externa. “El sector de hidrocarburos, que representa más del 70% del sector minero energético en Colombia, había tenido un crecimiento considerable en las últimas décadas, por el buen comportamiento del precio internacional del petróleo. Sin embargo, a partir de mediados de 2014, la caída en el precio del petróleo moderó drásticamente el ritmo de expansión de esta actividad” (Peral, 2016).

Debido a la caída del precio internacional del petróleo, el sector de hidrocarburos en Colombia genera grandes inquietudes en cuanto a la sostenibilidad del sector, la disminución de la reservas de petróleo y gas podrían no ser suficientes para abastecer la demanda interna y por consiguiente generarían pérdidas en las empresas pertenecientes a este sector. Pese a que se espera una recuperación progresiva del precio del petróleo en los próximos años, ni en los pronósticos más optimistas se alcanzarían los valores registrados antes de la caída, lo cual afecta notablemente la rentabilidad de productores y exportadores (Peral, 2016).

Después de la segunda mitad de 2014 la economía colombiana fue afectada por una significativa reducción de sus términos de intercambio como resultado, en especial, de la fuerte caída del precio del petróleo, la cual fue sorpresiva, acelerada y de magnitud considerable (Toro, Garavito, López, & Montes, 2016).

“La caída del precio del crudo observada a partir del segundo semestre de 2014 fue de magnitud y velocidad considerables. Luego de mantenerse en promedio cerca de los USD110 por barril (bl) entre 2011 y mediados de 2014, el precio se redujo a USD45,2 bl a

finales de enero de 2015 para la referencia Brent (Gráfico 1), acumulando una disminución del 60%” (Toro, Garavito, López, & Montes, 2016).

Las empresas dedicadas a la explotación y distribución de productos derivados del petróleo, utilizan estrategias con el fin de sostener sus negocios tales como la reducción de costos y gastos operacionales a partir de reducciones de personal y en renegociaciones en tarifas con proveedores, garantizar rentabilidad y así enfocar sus activos fijos en producción que les permita generar liquidez en periodos muy cortos. Han vendido sus activos menos estratégicos y han realizado transferencias de campos menores a otros productores más adecuados para su administración (Rubiano, 2016).

Es incuestionable el esfuerzo tecnológico y económico que las empresas del sector petrolero y el Gobierno colombiano con el fide de incrementar la producción de crudos , y a su vez el volumen de explotación de estos recursos. Por lo tanto, es de esperar que la tendencia “dependiente” a los crudos que tiene la economía colombiana, a pesar de crisis económicas como la actual, continúe fomentando la inversión de capital nacional y extranjero en el desarrollo de procesos sostenibles y de impacto ambiental nulo para optimizar su extracción y tratamiento (Muñoz, 2017)

En cuanto a la principal causa de rotación de personal de carácter empresarial la dos principales causas que intervinieron fueron la política salarial debido al no pago y retraso de pago de prestaciones sociales con un 88 % de total acuerdo por parte de los conductores, seguida de la actitud y trato por parte de los jefes donde el 56 % de los conductores estuvieron de acuerdo con que es un factor que decisivo para abandonar la organización.

Relacionando la información del cuestionario con lo reportado por el área de recursos humanos y algunos directivos del área administrativa en cuanto a los retrasos en los pagos de los salario se estableció que debe principalmente a la crisis económica por la que atraviesa la empresa, los directivos manifestaron que los pagos a conductores se ven afectados debido a falta de pago por parte de algunos clientes o incluso por diferentes deudas que mensualmente debe afrontar la empresa tales como pago a proveedores, pago de impuestos y licencias de funcionamiento de las plantas, dinero que al ser distribuido no es suficiente para cubrir en su totalidad las obligaciones laborales de los conductores. En

cuanto al trato de conductores no tenían conocimiento mostrando inconformismo y plantearon la idea de hacer una reunión con conductores con fin de aclarar dichas situaciones.

Finalmente la principal causa personal de abandono del cargo como conductores, es la situación familiar de los colaboradores la cual se relacionó con la estabilidad económica representando un 31 % en total acuerdo y un 25 % de acuerdo con este factor de rotación de personal.

Según manifestaciones de algunos conductores expresadas a la coordinadora de recursos humanos de la empresa, incluso mientras se les aplicaba el cuestionario la situación económica familiar por la que atraviesan en estos momentos está directamente relacionada con los retrasos en los pagos, debido a que a mayoría de ellos no cuentan con ingresos adicionales en sus familias ni tampoco con oportunidades de empleo diferentes, debido al nivel de estudios.

Una empresa que no contrarreste las fluctuaciones de personal tendrá que asumir los costos que genera la inestabilidad de los colaboradores en la organización, además tendrá que asumir las implicaciones en cuanto a la cultura organizacional y la falta de sentido de pertenencia que genera el inconformismo de los conductores. Existen otro tipo de implicación no monetaria tales como la pérdida del conocimiento en los procesos de conducción y manejo de sustancias peligrosas, vale la pena aclarar que no cualquier conductor está capacitado para manejar sustancias derivadas del petróleo.

Así mismo se determinó que los colaboradores que permanecen en la organización manifestaron malestar con esta situación y estar totalmente de acuerdo con los factores que llevaron a sus compañeros a abandonar el puesto de trabajo; lo cual disminuye sus intenciones en seguir con la empresa, generando incertidumbre y falta de compromiso con las labores asignadas.

VII. ACCIONES DE MEJORA

7.1. Resumen de la situación Actual

A partir de lo identificado en el cuestionario aplicado y los resultados obtenidos, se plantearon tres recomendaciones con el fin de contrarrestar esta problemática; la primera en la que se realizó un resumen de la situación actual con las causas y posibles consecuencias del no neutralizar esta situación, la segunda la aplicación de una entrevista de salida o desvinculación con el fin de conocer a profundidad y mejorar las situaciones que llevan a los conductores a abandonar sus funciones, y la última se sugiere que como empresa se una política salarial justa, equitativa y racional a la hora de remunerar a los colaboradores, con fin de que sea posible cumplirla por parte de la empresa de acuerdo a las condiciones financieras sí que se vean afectados los colaboradores.

La primera recomendación que se realizó para contrarrestar la alta rotación de personal es dar a conocer a los directivos de la empresa la situación actual y las posibles consecuencias que traería no generar estrategias que mitiguen y disminuyan el índice de rotación de personal de la empresa OILTRASN S.A.S (69,2% mensual).

El contenido que se plantea a continuación en el Cuadro 3. Situación Actual y Pronostico, está basada en información recolectada en la empresa específicamente en el área de recursos humanos, dicha información se obtuvo a partir de observaciones hechas por la coordinadora de recursos humanos y los autores de este proyecto, así como producto de la información recolectada con los cuestionarios realizados a algunos conductores de la empresa.

La información recolectada fue estructurada en un cuadro el cual evidencia la situación actual de la empresa, las causas identificadas y un pronóstico partiendo de las apreciaciones de la empresa; y finalmente se concluyó con un control del pronóstico planteado por los autores como posibles soluciones a la problemática, estas fueron las otras recomendaciones que se proponen para contrarrestar la problemática anteriormente expuesta, como estrategias para mitigar su impacto.

Cuadro 3 Situación Actual y Pronóstico

SITUACIÓN ACTUAL	CAUSAS	PRONOSTICO	CONTROL DEL PRONÓSTICO
Alto índice de rotación de personal(69,2 % mensual)	Falta de motivación en el área operativa	Fluctuaciones constantes personal	Selección de personal de calidad (mejores herramientas de selección)
Baja productividad y rentabilidad en el área de ventas	Retraso en el pago de salarios	Niveles muy bajos de productividad	Crear incentivos monetarios y no monetarios que aumenten la satisfacción laboral
Ambiente laboral tenso mal comportamiento y actitud del personal operativo	Falta de reconocimiento por parte de los administrativos	Carencias de identidad y sentido de pertenencia en la empresa	Mejorar las condiciones salariales de los conductores
Abandono del puesto sin previo aviso	Carencia de incentivos que promuevan el buen desempeño	Falta de personal en la organización	Reconocimiento y buen trato por parte de los directivos de la empresa

Fuente: Elaboración de los autores

Control del Pronóstico:

- **Selección de personal de calidad (mejores herramientas de selección):**Se propuso utilizar el modelo de selección de personal planteado por Werther Jr.que consta de una serie de pasos que deben seguirse para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante, ya que se deberá de identificar al candidato que mejor se adecue a las especificaciones del puesto y a las necesidades de la empresa. Este proceso inicia con la recepción preliminar de la solicitud de trabajo o currículum, es importante mencionar que sin antecedentes de los candidatos no puede empezarse el proceso de selección. (Peña, 2005)

Para Werther, las entrevistas sigue siendo un modelo que considera es fundamental, tanto la que lleva a cabo el departamento de Recursos Humanos, como la entrevista del usuario o jefe inmediato. El modelo propone que los recursos humanos de la organización se definen a partir de insumos los cuales son transformarlos y convertirlos en productos, evaluando si son efectuadas las

actividades asignadas con el propósito de determinar si cumple con los requerimientos o no, esto genera una retroalimentación (Chicacausa, 2013).

- **Crear incentivos monetarios y no monetarios que aumenten la satisfacción laboral:** Se propuso crear un sistema de incentivos monetarios y no monetarios los cuales generen colaboradores altamente productivos y satisfechos. La remuneración fija no es motivante por ello se plantea incentivos financieros que se otorguen de forma periódica que reconozcan los buenos resultados y la buena conducta por parte de los colaboradores (Benzaquen, 2012).

El plan de incentivos que se recomendó a la empresa OLTRANS S.A.S. de acuerdo con la actividad de sus colaboradores del área operativa, es el plan bonos de producción, el cual consiste en pagar una tarifa adicional al salario mensual que no exceda la capacidad financiera de la empresa; esta bonificación se pagara no por número de viajes realizados en el menor de tiempo posible, si no de acuerdo a las características con que se entregue el producto al cliente y el vehículo a la empresa.

En cuanto a los incentivos no monetarios están relacionados con el elogio y el aprecio por el trabajo bien hecho, se propuso reconocer al empleado del mes en las diferentes sedes de la empresa entregando una tarjeta de felicitación junto con una invitación a una comida, esto fue propuesto además por directivos de la empresa con el fin de retener a los conductores mostrando agradecimiento a su labor.

- **Mejorar las condiciones salariales de los conductores:** Para dar respuesta a este ítem se planteó la creación de una política salarial, siendo la causa principal del alto índice de rotación de personal en la empresa OILTRANS S.A.S el no pago de salarios de la organización y los retrasos en los mismos y demás prestaciones sociales es pertinente plantear una política salarial en la empresa con el fin de contrarrestar el impacto y disminuir la rotación de personal.

Para ello se propone crear un esquema salarial en el que basados en un presupuesto se equilibren los salarios de los conductores los cuales corresponde al salario mínimo legal vigente más un 10 % del flete; de esta manera se podrá llegar

un acuerdo en el que su salario sea estandarizado y no dependa de los fletes ya que representa un mayor valor para la empresa.

Así se logrará un equilibrio financiero para la empresa y una satisfacción para los conductores, a su vez se plantea una política de pago atrasado en el que se logre pagar los salarios que se les adeudan mediante cuotas que favorezcan al colaborador y a la empresa.

- **Reconocimiento y buen trato por parte de los directivos de la empresa:** Se planteó la idea de reconocer a los colaboradores que llevaban más tiempo con la empresa cuyos resultados hayan permitido el crecimiento y desarrollo de la misma, dicho reconocimiento se debe hacer frente a todos los colaboradores del área operativa y administrativa de la empresa entregando un elemento (diploma o estatuilla) que certifiquen y avalen este reconocimiento.

7.2. Entrevista de Desvinculación

La entrevista de desvinculación laboral es una de las recomendaciones que sugiere este proyecto de investigación, ya que este instrumento permitirá "conocer las percepciones que tiene el trabajador durante la estancia en las organizaciones; éstas pueden ser actitudes relativas a las condiciones de trabajo, actitudes relativas a la remuneración, actitudes relativas el jefe o gerente inmediato, actitudes relativas a la organización" (Reynoso, 2014).

Las entrevistas o encuestas de desvinculación se busca minimizar el trauma de un despido, obteniendo de este modo información relevante y libre sobre la empresa permitiendo desarrollar un proceso de desvinculación optimo siendo estos elementos importantes para aplicar una entrevista eficiente a los trabajos que se retiran o son despedidos de la organización (Molina, 2006).

Para Chiavenato (2002), estas son algunas de las preguntas que debe contener la entrevista de desvinculación:

- Motivo de la desvinculación.
- Opinión del empleado sobre la empresa, el gerente y los colegas.
- Opinión respecto al cargo, el horario de trabajo y las condiciones de trabajo.
- Opinión sobre el salario, los beneficios sociales y las oportunidades de progreso.

- Opinión respecto a las relaciones humanas, la moral y las actitudes de las personas.
- Opinión respecto a las oportunidades existentes en el mercado laboral (Chiavenato, Gestion del Talento Humano , 2002)

Se plantea una entrevista elaborada por León (2009) la cual se adapta a las necesidades de la empresa OILTRANS S.A.S. (ver anexos 6).

VIII. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La alta rotación de personal es un tema alarmante para las empresas debido al impacto que tienen en la productividad y eficiencia a la hora de desempeñar un objeto social ; en el caso de OILTRANS S.A.S. tras calcular el índice de rotación de personal se identificó que presenta una rotación de personal de 69.2 % para el mes de diciembre del año 2016, y a través de este estudio se determinó como principal causa de rotación de personal el pago impuntual de los salarios, junto con el no pago de prestaciones sociales, generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos.

Se identificó que la causa externa que más influye según los colaboradores es la situación actual del sector de hidrocarburos en Colombia, debido a la caída del precio internacional del petróleo, las nuevas técnicas para extraer productos y problemas coyunturales entre los países con mayor concentración de industria en el mundo.

En cuanto a la causa personal que genera mayor impacto a la hora de decidir abandonar el cargo como conductores de la empresa OILTRANS S.A.S. se identificó que la situación familiar genera inconvenientes y presión en los conductores, esta causa está relacionada con la falta de pago o retrasos en el mismo debido a que afecta la situación económica de las familias de los conductores.

Respecto a las acciones de mejora se concluye tres posibles maneras que contribuirían a contrarrestar la problemática mencionada la primera se basa en la presentación de un resumen en el que se evidencie la situación actual de la empresa respecto a la alta rotación de personal donde se muestren las causas y posibles

consecuencias del no neutralizar esta situación, siendo esta la manera de dar a conocer la magnitud de esta problemática y el cómo se ve afectada la empresa; el cual fue entregado a la gerente administrativa de la empresa en forma de cuadro resumen.

La segunda acción de mejora que se propuso fue la aplicación de una entrevista de salida (ver anexo 6) o desvinculación la cual servirá para identificar cuáles han sido las razones que llevan a los conductores a abandonar el puesto de trabajo, siendo esta una herramienta oportuna para evidenciar las situaciones en las que se debería actuar rápidamente mediante estrategias de mejoramiento y así evitar que se siga aumentando el índice de rotación de personal y las consecuencias de esta problemática. La tercera recomendación sugiere que como empresa creen una política salarial caracterizada por ser justa, equitativa y racional con respecto a los pagos a conductores de la empresa, así se garantizaría el cumplimiento de las obligaciones salariales por parte de la empresa de acuerdo a las condiciones financieras por las que está atravesando la misma sin que se vean afectados los colaboradores.

BLIBLIOGRAFIA

- Aguilar, V. (2015). *PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A DE C.V.* Obtenido de <http://avalon.cuautitlan2.unam.mx/biblioteca/tesis/1267.pdf>
- Andrade, M. L. (2009). *Análisis de la Rotación de Personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamaneria S.A. en la ciudad de Cuenca .* Obtenido de <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>
- Benzaquen, S. M. (2012). *Sistema de incentivos para aumentar la productividad en el area de produccion.* Obtenido de <http://159.90.80.55/tesis/000156513.pdf>
- Brunet, L. (1999). *El clima de trabajo en las organizaciones: definiciones, diagnostico y consecuencias.* Mexico: Trillas.
- Cabrera, P. (2007). *a Universidad Autónoma de Nuevo León.* Obtenido de <http://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Casteñeda, C. (15 de Junio de 2017). Gerente Administrativa Empresa Oiltrasn S.A.S. (J. J. Lemus, Entrevistador)
- Castro, E. (2010). *EL ESTUDIO DE CASOS COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN Y SU IMPORTANCIA EN LA DIRECCIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS.* Obtenido de http://biblioteca.icap.ac.cr/BLIVI/COLECCION_UNPAN/BOL_MARZO_2013_60/UNED/2010/estudio_casos.pdf
- Chiavenato, I. (1988). *Administracion de Recursos Humanos .* Ciudad de Mexico: McGRAW-HILL INTERAMERICANA, S.A.
- Chiavenato, I. (1999). *Administracion de Recursos Humanos .* Ciudad de Mexico: Quinta Ed. Mexico McGraw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de Recursoso Humanos.* Obtenido de Quinta Edición: <https://ingenieriapetroquimicaunefazulia.files.wordpress.com/2011/04/administracion-de-recursos-humanos-5-ed-idalberto-chiavenato2.pdf>
- Chiavenato, I. (2002). *Gestion del Talento Humano .* Mc. Graw Hill Interamericana S.A. .
- Chicacausa, M. (2013). *MODELOS DE GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.* Obtenido de <http://mgaplicadosth.blogspot.com.co/2013/11/modelo-de-werther-y-davids.html>
- Flores, R. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas .* Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

- Galicia, F. A. (1990). *Administración de Recursos Humanos* (410 ed.). Trillas.
- Galicia, F. A. (2006). *Administración de Recursos Humanos Para El Alto Desempeño*.
Obtenido de
file:///C:/Users/COMPAQ/Downloads/ADMINISTRACI%C3%93N_DE_RECURS
OS_HUMANOS+PARA+EL+ALTO+DESEMPE%C3%91O.pdf
- García Santillán, E. N. (2008). *El Capital Humano en las Organizaciones - Experiencia de una Investigación*.
- Llauradó, O. (2014). *La escala de Likert: qué es y cómo utilizarla*. Obtenido de
<https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/la-escala-de-likert-que-es-y-como-utilizarla>
- López, C. P. (2012.). *La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa*. Obtenido de Universidad Autónoma de Coahuila:
http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci_n_Laboral_y_Rotaci_n_de_Personal.pdf
- Martínez, P. C. (2006). *El método de estudio de caso*. Obtenido de Estrategia metodológica de la investigación científica: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Molina, A. M. (2006). *La Entrevista de Desvinculación*. Obtenido de
https://factorhuma.org/attachments_secure/article/3528/c119_CH_entrevista_desvinculacion_196.pdf
- Montaño, I. G. (Septiembre de 2015). *ROTACIÓN DE PERSONAL Y SU ALTO IMPACTO EN LA PRODUCTIVIDAD DE LAS EMPRESAS*. Obtenido de
<http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/7395/1/ROTACI%C3%93N%20DE%20PERSONAL%20Y%20SU%20ALTO%20IMPACTO%20EN%20LA%20PRODUCTIVIDAD%20DE%20LAS%20EMPRESAS%20-%20Ivan%20Benavides..pdf>
- Muñoz, J. H. (Mayo de 2017). *Crudos pesados: la realidad del sector hidrocarburos de Colombia*. Obtenido de <https://www.revistavirtualpro.com/editoriales/20170501-ed.pdf>
- Ortega, R. (Enero de 2004). *El índice de capital humano: una herramienta para fidelizar el capital intelectual*. Obtenido de
<http://site.ebrary.com/bdatos.usantotomas.edu.co:2048/lib/bibliotecaustasp/detail.action?docID=10063254>
- Peña. (2005). *Modelo de selección de personal en base a perfil de competencias*. Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/12433/1/A9.pdf>
- Peral, A. (Junio de 2016). *La competitividad del sector de hidrocarburos en las diferentes regiones de Colombia*. Obtenido de
<http://www.co.undp.org/content/dam/colombia/docs/MedioAmbiente/undp-co->

La%20competitividad%20del%20sector%20de%20hidrocarburos%20en%20las%20diferentes%20regiones%20de%20Colombia-2016.pdf

- Ramos, V. A. (2015). *PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A DE C.V.* Ciudad de Mexico: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO.
- Reynoso, C. (2014). *Entrevista de salida de personal: un cambio de paradigma*. Obtenido de file:///C:/Users/COMPAQ/Downloads/ReynosoNu%C3%B1ez029x.pdf
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento Organizacional*. Ciudad de Mexico: Prentice.
- Romo, S. (2008). *Emprendurismo, Cultura, Clima y Comunicación Organizacional y su aplicacion a la pequeña y mediana empresa*.
- Rosas, G. J. (2006). *ROTACIÓN DE PERSONAL*. Obtenido de UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA : <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>
- Rubiano, M. P. (2016). *A APUESTA A LA INCERTIDUMBRE*. Obtenido de Colegio de Estudios superiores de Administración –CESA: <http://repository.cesa.edu.co/bitstream/handle/10726/1617/TG00454.pdf?sequence=2>
- Sampieri, R. H. (2006). *Metodología de la investigación* . Obtenido de http://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/38758233/sampieri-et-al-metodologia-de-la-investigacion-4ta-edicion-sampieri-2006_ocr.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1500409153&Signature=WjZIXyL4yvCbJ1QyWEuyFv8DsVQ%3D&response-content-dispo
- Toro, J., Garavito, A., López, C., & Montes, E. (Enero de 2016). *EL CHOQUE PETROLERO Y SUS IMPLICACIONES EN LA ECONOMÍA COLOMBIANA*. Obtenido de http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/re_200.pdf
- Yacuzzi, E. (2005). *EL ESTUDIO DE CASO COMO METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN: TEORÍA, MECANISMOS CAUSALES, VALIDACIÓN*. Obtenido de <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/84390/1/496805126.pdf>

ANEXOS

Anexo 1. Tiquete de Parquadero (Evidencia aumento de costos operativos)

PARQUEADERO PORTAL TUNAL
4440840-2
AV CL 60A · 19B - 45 SUR
3112139892
TIQUETE SALIDA N°: 20568
HORA ENTRADA 14/06/2017 17:44:28
HORA SALIDA 18 /06/2017 5:51:31
PLACA SSA140
TARIFA 1MULA
TOTAL: \$150.000
servicio 24 horas !No se responde por
objetos dejados dentro del vehiculo.

Anexo 2. Carta de Cancelación Pedido (Evidencia pérdida de clientes)

Bogotá, 09 de Diciembre de 2016

Señores
OILTRANS SAS
Cuidad

REF: CANCELACIÓN DE PEDIDO 20160912-01

Por medio del presente solicitamos la cancelación del pedido N ° 20160912-01, debido al retraso de 10 días calendario sin recibir el producto, entendemos los inconvenientes que se les ha presentado respecto con sus conductores pero se deben cumplir las pautas acordadas en el contrato, así mismo solicitamos la devolución del dinero que ya se les había entregado con el fin de dar por cancelado el contrato, adjuntamos los datos de la cuenta en la que pueden hacer la devolución.

Quedamos atentos de una respuesta

BENEFICIARIO	NIT	BANCO	TIPO DE CUENTA	N° CUENTA	VALOR
ENERGY LOGISTIC TRANSPORTATION SAS	90087xxxx	BANCOLOMBIA	AHORROS	068-xxxxxx	\$30.000.000,00

Gracias por su atención prestada,

Cordialmente

Gilberth Rey Vallejo
Administrativo
Energy Logistic Transportación SAS

Anexo 3. Análisis de Rotación de Personal OILTRANS S.A.S.

INFORME ANUAL AÑO 2016 RECURSOS HUMANOS

ANALISIS DE ROTACION DE PERSONAL OILTRANS S.A.S.

Como se ha podido observar durante los últimos meses gran parte del personal operativo específicamente conductores ha abandonado los vehículos (tractomulas) en diferentes parqueaderos cercanos a las rutas de distribución de productos, o aún más preocupantes son abandonas en las carreteras quitándoles algunos repuestos o partes del vehículo, generando pérdidas significantes tal como reportara el departamento de contabilidad.

Con el fin de calcular en términos porcentuales la cantidad de conductores que han abandonado el puesto de trabajo durante el último des del año en curso recurriremos a aplicar una fórmula matemática planteada por uno de los teóricos especialista en el tema Ramos, en una de sus publicación presentadas en el libro ROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A DE C.V. plantea la siguiente formula la cual será adaptada para la situación que se bien presentando en la empresa.

INDICE DE ROTACION DE PERSONAL OILTRANS 2016

$$IRP = \frac{E + S}{2} \times 100 / PE$$

(E= Entrada de personal, S= Salida de Personal, PE= Promedio Efectivo)

$$(44 + 10 / 2 \times 100) / (44 + 34 / 2) = 69.2\% \text{ Diciembre de 2016}$$

De esta manera queremos hacerles saber que la situación es alarmante y preocupante que enfrenta la empresa, viéndonos obligados a tomar medidas para que nuestro personal no siga abandonando la empresa ya que hemos podido evidenciar que son muchas las problemáticas que se derivan gracias a la rotación de personal en la empresa.

Coordinadora de Recursos Humanos
OILTRANS S.A.S.

Anexo 4. Prueba Piloto

Cuestionario 1. Identificación de causas de Rotación de Personal					
Placa : WWA 741					
Tiempo trabajando en la empresa: 3 años y 5 meses			Ha renunciado en alguna oportunidad: SI		
Recuerde que el contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa, se realiza con fines académicos y en pro de mejorar su situación en la empresa					
De 1 a 5 MARQUE CON UNA X , donde 5 es el impacto más importante y 1 el menos importante marque cada uno de los factores que usted consideran son causantes de las fluctuaciones (entradas y salidas) de personal en la empresa					
Causas Generales					
	1	2	3	4	5
La situación desfavorables en el sector hidrocarburos					X
Situación económica del país					X
Mejores oportunidades en otras empresas	X				
Causas de Carácter Empresarial					
Política salarial de la organización					X
Reconocimiento por parte de los jefes		X			
Motivación					X
Carga Laboral	X				
Relación laboral con compañeros	X				
Condiciones físicas (Herramientas de trabajo)			X		
Actitud y trato por parte de los jefes					X
Causas de Carácter Personal					
Situación Familiar					X
Problemas de traslado (casa -planta)		X			
Falta de recursos para sostener a su familia					X
Numero de familiares a su cargo					X
Problemas de salud				X	

Anexo 5. Cuestionario

<i>Cuestionario 1. Identificación de causas de Rotación de Personal</i>					
Placas del Vehículo : WWA 745					
Recuerde que el contestar este cuestionario no tendrá ninguna repercusión en su situación laboral en la empresa, se realiza con fines académicos y en pro de mejorar su situación en la empresa					
De 1 a 5 MARQUE CON UNA X, donde	1= Totalmente en desacuerdo	2 = En desacuerdo	3= Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4 = De acuerdo	5 = Totalmente de acuerdo
Si en este momento usted decidiera renunciar a su trabajo como conductor de la empresa OILTRANS S.A.S. por cuál de las siguientes causas seria de acuerdo a las escalara planteada					

Causas Generales					
	1	2	3	4	5
La situación desfavorables en el sector hidrocarburos					X
Situación económica del país					X
Mejores oportunidades en otros empresas		X			
Causas de Carácter Empresarial					
Política salarial de la organización					X
Reconocimiento por parte de los jefes					X
Falta de Motivación				X	
Exceso de Carga Laboral	X				
Conflictos entre compañeros	X				
Inadecuadas Condiciones físicas (Estado del vehículo)	X				
Actitud y trato por parte de los jefes				X	

Causas de Carácter Personal					
Situación Familiar				X	
Problemas de traslado (casa -planta)	X				
Problemas de salud	X				
Otros ¿cuáles?					
De sus compañeros que se han ido cuales han sido los motivos que usted consideran fueron importantes	Falta de Pago				

Anexo 6. Entrevista de Desvinculación o Salida

ENTREVISTA DE DESVINCULACIÓN O SALIDA

Nombre _____ Cargo _____
_____ Jefe Inmediato _____

Con el fin de mejorar la estabilidad laboral en la empresa y conocer los motivos por los cuales decidió abandonar la organización, se aplicara esta encuesta, la cual debe responderse con objetividad teniendo en cuenta que no tendrá repercusiones en su liquidación final.

Tiempo en la Empresa _____

1. ¿Por cuál de las razones decide Ud. Retirarse de la Empresa?

Baja Remuneración ()	Falta de herramientas necesarias para desempeñar la labor asignada ()
Motivos Familiares y / o personales ()	Incumplimiento de las condiciones del contrato ()
Falta de reconocimiento a su labor ()	Falta de apoyo por parte de su supervisor o jefe directo ()
Demasiada presión y stress laboral ()	Falta de oportunidad de desarrollo profesional ()
Falta de motivación por parte de los jefes ()	Horario de trabajo ()
Relaciones Laborales desfavorables con compañeros o superiores ()	Mejores Oportunidades laborales cuales () _____

Otras Razones que considera pertinentes:

¿Califique Usted los siguientes Aspectos en la empresa?

	Completamente satisfecho	Satisfecho	Insatisfecho	Completamente insatisfecho	No aplicable
Relación con los compañeros					
Formación					
Carga de trabajo					
Beneficios sociales					
Superior inmediato					
Valores de la compañía					
Reconocimiento de mi labor					
Trabajo interesante					
Salario					
Potencial de promoción					
Ambiente laboral					
Objetivos de la empresa					

¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba? SI ()

NO () ¿Por qué?

¿Qué era lo que más le gustaba de sus Labores?

5. ¿Y lo que menos le gustaba?

6. Si estuviese en sus manos ¿Qué hubiera hecho Ud. Para impedir su salida de la empresa?

7. A fin de mejorar nuestra gestión. ¿Qué comentarios o sugerencias, haría Ud. Finalmente?