

Causas asociadas a la rotación del personal operativo en la empresa Equipos, Talleres y Montajes
S.A., Bogotá D.C.

Presentado por

María Camila Rueda Vargas y Laura Daniela Plazas Castillo

Directora de Proyecto

Marta Gisela Durán Gamba

Universidad Santo Tomás

Facultad de Administración de Empresas

Bogotá D. C.

2016



Resumen

Teniendo como referente organizacional a Equipos Talleres y Montajes S.A., en Bogotá, se presenta un acercamiento sobre las causas asociadas a la rotación de personal desde la revisión y análisis de literatura. Según lo anterior, la rotación de personal es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización Chávez (2010). Puede ser positiva para una organización si es orientada a proveer nuevos recursos para incrementar la productividad y mejorar los resultados, o por el contrario es negativa, si se pretende quitar recursos que reducen la productividad y los resultados.

Por lo tanto, es fundamental encontrar las causas que están generando la salida de personal con el fin de que las organizaciones puedan actuar sobre estas y logren disminuir la rotación (Chiavenato, 2001). Reconociendo y asumiendo que el capital humano es el recurso más valioso que tienen por lo que hay que potenciarlo al máximo.

Razón por la cual la presente investigación se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las causas asociadas a la rotación del personal operativo en la empresa Equipos Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C.?

Los resultados que proyecte esta investigación servirán para indicar cuáles son las causas principales de rotación de personal en esta empresa y así mismo mediante las conclusiones y recomendaciones que resulten, la empresa pueda tomar medidas lo más pronto posible y con esto evitar que el personal laboral abandone su trabajo.



Palabras clave: rotación, trabajo, personal, selección, capacitación, contratación, jornada, salario, motivación, satisfacción, seguridad.

Abstract

Taking as an organizational reference to Equipos, Talleres y Montajes S.A. in Bogotá, an approach on the causes associated with staff rotation from the review and analysis of literature is presented. According to the above, the staff rotation is the abandonment of the job by an individual to an organization Chavez (2010). This situation can be positive for an organization if it pretends providing new resources to increase productivity and improve results, but conversely can be negative if these pretend to remove resources that reduce productivity and results.

Therefore, it is essential to find out the causes that are generating the constant staff rotation in order to enable organizations to act on these, and achieve decrease the issue Chiavenato (2001), recognizing and assuming that human capital is the most valuable resource that all organizations have, so it must be strengthened to the maximum.

Is why this research raises the question: What are the causes associated with the rotation of the operating staff in the company Equipos, Talleres y Montajes SA, Bogota D.C.?

The projected results of this research will help to indicate which are the main causes of staff rotation in this company and also by the results of the conclusions and recommendations, the company can take actions as soon as possible and so, prevent the workforce leave the work.

Keywords: rotation, work, staff, selection, training, recruitment, working hours, salary, motivation, satisfaction, security.



Contenido

Introducción.....	8
1. Título.....	9
2. Descripción del problema.....	9
3. Planteamiento del problema	12
4. Objetivos	13
4.1. Objetivo general.....	13
4.1.1. Específicos.....	13
5. Justificación	14
6. Revisión de literatura	15
6.1 Rotación de personal.....	17
6.2 Cálculo del índice de Rotación de Personal	18
6.3 Factores asociados a la rotación de personal.	19
7. Metodología	32
7.1 Tipo de investigación.....	32
7.2 Participantes.....	32
7.3 Instrumento	32
7.4 Procedimiento	33
8. Resultados	34
9. Discusión de resultados.....	50



Selección.....	50
Capacitación	52
Contratación.....	53
Jornada Laboral	54
Salario.....	54
Condiciones de higiene y seguridad en el trabajo	55
Motivación y Satisfacción.....	56
10. Conclusiones	57
11. Referencias.....	59
12. Anexos	68
Esquema 1 Mapa de procesos de la metodología aplicada	69
Encuesta.....	70
Tabla 2 Grado de satisfacción de diferentes aspectos relacionados con el cargo.....	75
Tabla 3 Grado de satisfacción respecto a La jornada y el horario laboral.	75
Tabla 4 Grado de satisfacción frente a situaciones de riesgo o peligro en el puesto de trabajo.	75
Tabla 5 Espacios que proporciona la empresa	76
Tabla 6 Grado de satisfacción en situaciones asociadas a la empresa	76

Lista de Tablas



Tabla 1 Cálculo de índice de rotación anual ETM	11
Tabla 2 Porcentaje correspondiente el total de trabajadores en ETM.....	34
Tabla 3 Información básica de la población.....	68

Tabla de Figuras

Figura 1 Género de las personas encuestadas.	34
Figura 2 Nivel de educación más alto.	35
Figura 3 Tipo de puesto de trabajo.....	35
Figura 4 Actividad desarrollada	36
Figura 5 Desarrollo personal (realización).....	37
Figura 6 . Nivel de autonomía/independencia	37
Figura 7 Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas.....	38
Figura 8 Nivel de motivación.	39
Figura 9 Las metas, funciones y responsabilidades de su puesto.	39
Figura 10 . Proceso de selección.....	40
Figura 11 Proceso de búsqueda, reclutamiento o convocatoria.....	40
Figura 12 Tipo de contrato.....	41
Figura 13 Jornada Laboral (Horarios).....	41
Figura 14 Flexibilidad de horarios	42
Figura 15 Tiempo de descanso durante la jornada laboral	42
Figura 16 Vacaciones y permisos	43
Figura 17 Estabilidad Laboral.....	43
Figura 18 Ingreso económico.....	44



Figura 19 Medidas preventivas para disminuir riesgos laborales.	44
Figura 20 Información oportuna de los riesgos laborales.....	45
Figura 21 Condiciones seguras para su trabajo.	45
Figura 22 Ropa y/o el equipo de seguridad necesarios	46
Figura 23 Actividades de capacitación realizadas.....	47
Figura 24 Capacitaciones.....	47
Figura 25 Espacios que proporciona la empresa	48
Figura 26 Situaciones asociadas a la empresa.....	49



Introducción

El presente trabajo desarrolla la temática de rotación de personal debido a que para las empresas el recurso más valioso es su personal, por lo tanto es necesario comprender la situación que ellos pasan dentro de la organización.

En este sentido si los colaboradores no se sienten satisfechos en su puesto de trabajo su deseo de renunciar y buscar mejores opciones donde puedan realizarse personal y profesionalmente lo ideal es que la misma empresa desarrolle el sentido de pertenencia en sus colaboradores.

Para este estudio se toma el caso de Equipos Talleres y Montajes S.A., en Bogotá donde el contexto permite analizar algunas de las causas que afectan el índice de rotación de personal representado porcentualmente de forma negativa para la empresa. El objetivo del estudio principalmente es identificar las causas asociadas a la rotación del personal operario en la compañía por medio de la aplicación de una encuesta ajustada a las necesidades del estudio.

Finalmente, se discuten las causas encontradas con el fin de presentar un informe que permita a ETM tomar decisiones que mejoren su indicador de rotación de personal.



1. Título

Causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa Equipos, Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C.

2. Descripción del problema

La actividad económica se clasifica en sectores económicos, divididos según la economía clásica, como lo son; el primario (agropecuario), secundario (industrial) y terciario (servicios), cada uno de estos hace referencia a una actividad específica cuyos elementos tienen características comunes, según estos elementos, la clasificación se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren internamente en cada uno de ellos.

El sector industrial comprende todas las actividades económicas del país relacionadas con la transformación industrial de alimentos y otros tipos de bienes o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación y transformación de nuevos productos, Banco de la República (2015).

En Colombia, a diferencia de otros países latinoamericanos, el sector industrial no se concentra en una sola ciudad, tiene una importante participación en Bogotá, Medellín, Cali y Barranquilla, siendo Bogotá el principal centro industrial del país, con el 42.2% de establecimientos según la última encuesta Anual Manufacturera - EAM del DANE (2014).

El sector industrial cuenta con sub-sectores uno de ellos es el de la construcción, el cual combina materiales y servicios para la producción de bienes tangibles. En Colombia la construcción ha tenido grandes avances en los últimos cinco años y ha generado un impacto en la



economía colombiana. Es pertinente destacar que industrialmente el sector de la construcción se encuentra en expansión, así mismo su participación dentro del PIB (producto interno bruto) ha ganado mayor importancia después de la crisis de 1999 (Camacol, 2008).

De acuerdo a lo anterior, se ha decidido desarrollar la presente investigación en Equipos Talleres y Montajes S.A., empresa dedicada al manejo, alquiler, reparación, mantenimiento y montajes de maquinaria pesada, grúas y canastas de elevación personal a nivel nacional. Fundada en 1982 con sede administrativa y talleres de mantenimiento en Bogotá, en la Calle 222 # 58 - 38.

Además de ser líder en el mercado, los principales motivos para seleccionar a ETM como objeto de estudio son el fácil acceso a la información y los vínculos existentes con los colaboradores de la empresa.

Para tener una idea de la problemática que se va a describir, es importante contextualizar la situación de la empresa. ETM cuenta con doce empleados, cuatro administrativos y ocho operativos los cuales están en contacto directo con el cliente y son responsables de la ejecución del servicio. La coordinadora del talento humano comenta que en la empresa, se ignoran problemas relacionados con los factores organizacionales (salario, carga excesiva de trabajo, elementos de seguridad y salud en el trabajo, bienestar y espacios físicos para el descanso y alimentación), la satisfacción laboral (motivación, incentivos, actitud de los jefes, oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades), y la falta de aplicación de capacitaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior la empresa no ha logrado retener a sus colaboradores, generando fluctuaciones de gran impacto en el personal durante los últimos tres años, reflejado en



el índice de la rotación de personal, medida que se define como uno de los indicadores más importantes de la gestión de los recursos humanos (Salazar, 2008).

A continuación en la tabla 1 se observa el cálculo que proporciona ETM durante los últimos tres años, frente a la rotación de sus operarios, está basado en el volumen de entradas y salidas en relación con los recursos disponibles en el área operativa, teniendo en cuenta el número de empleados que tiene la empresa al iniciar el año y el número de empleados al finalizar el año. Así mismo el número de empleados que contrataron y el número de empleados que se retiraron de la empresa por diferentes motivos. Lo cual llevó a ETM a tener un índice de rotación de 52.69% promedio anual.

Tabla 1 Cálculo de índice de rotación anual ETM

AÑO	No. Empleados empezar año	No. Empleados al al terminar el año	Entradas de Empleados	Salidas de Empleados	Índice de Rotación
2013	10	8	2	4	33.3%
2014	8	10	7	4	61.1%
2015	10	12	8	6	63.1%

Fuente: Área de coordinación de talento humano. Equipos Talleres y Montajes. 2015.

Con esta investigación se pretende identificar las causas de rotación del personal, mediante la aplicación de una encuesta.



3. Planteamiento del problema

Para Equipos Talleres y Montajes S.A. es fundamental tener satisfechos a los clientes con los servicios que ofrece, para lograrlo requiere de colaboradores que estén capacitados y comprometidos a ejecutar sus labores eficientemente. No obstante, la empresa no cuenta con la capacidad de retener a sus trabajadores, puntualmente en los cargos de conductores de maquinaria pesada y operarios, afectando cada cargo por una alta rotación de personal.

Conforme a lo anterior, se perciben dos posiciones; la primera, cuando la organización no encuentra el personal idóneo que realice sus funciones satisfactoriamente. Y la segunda, desde el punto de vista de los colaboradores quienes sienten que sus expectativas no son cumplidas por parte de la empresa.

Una vez conocidas las percepciones, es necesario diagnosticar las causas que intervienen en la rotación que afecta a ETM, con el fin de trabajar en la búsqueda de soluciones. Por lo tanto se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las causas asociadas a la rotación del personal operativo en la empresa Equipos Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C.?



4. Objetivos

4.1. Objetivo general

Identificar las causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa Equipos Talleres y Montajes S.A. en Bogotá D.C. a fin de presentar un informe de resultados que facilite la toma de decisiones por parte de la organización para el año 2016.

4.1.1. Específicos

- Realizar un diagnóstico del contexto interno de la organización mediante la aplicación de una encuesta a los empleados de Equipos Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C., con el fin de conocer las posibles causas de rotación del personal
- Describir las causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa Equipos Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C. y su influencia en la salida o no de los empleados de la organización.
- Elaborar un informe de los resultados obtenidos y presentarlo a la organización a fin de facilitar la toma de decisiones que le permitan disminuir el índice de rotación del personal operario.



5. Justificación

El tema de rotación de personal se desarrolla teniendo presente que el activo más importante de una organización es su talento humano Alles (2005). Por lo que las empresas tienen el desafío de mejorar el desempeño organizacional visto como una ventaja competitiva, teniendo en cuenta en primer lugar su fuerza de trabajo, buscando la satisfacción y motivación de sus colaboradores en el ambiente laboral de manera que se genere estabilidad y eficiencia (Sales, 2012).

Referente a la situación actual de la empresa Equipos Talleres y Montajes S.A. en Bogotá D.C. se tuvo en cuenta, que al ser esta una empresa pequeña -Pyme- tiene un lugar preferencial en la economía colombiana en la generación de trabajo INEGI (2012). Según la cámara de comercio en Bogotá hay más de 400.000 empresas registradas y renovadas lo que representa un crecimiento del 24 % en comparación al mismo periodo del año anterior por lo tanto, gracias a que emplean a un buen número de personas con costos por trabajador inferiores al promedio, aportan estabilidad al mercado laboral, y tienen flexibilidad para adaptarse a los cambios del mercado.

Así mismo el sector industrial tiene un pronóstico de crecimiento del 3.2 % para el 2016¹. En este sentido los grandes proyectos del gobierno nacional en vivienda, transporte y educación, aportarán gran parte de la inversión que se hará en el sector industrial. Sin dejar atrás los efectos

¹ El diario líder en información de economía, finanzas y negocios en Colombia y el mundo La República (2016) asegura que el crecimiento del sector industrial será mayor este año llegando a 7,5% en Colombia.



directos de estas actividades sobre otros subsectores que forman parte de su cadena de valor como el de los servicios, infraestructura, transporte (ANDI, 2015).

Lo que resulta sorprendente, porque no solo la economía colombiana sigue ocupando el primer lugar en las economías emergentes sino que se está viendo confianza entre los empresarios.

Según lo expresado anteriormente y de acuerdo a las proyecciones positivas del contexto externo en el que ETM desarrolla su razón social, esta investigación tiene un valor significativo en la medida que permitirá identificar las posibles causas que están afectando la permanencia de su fuerza de trabajo, a fin de darlas a conocer a los directivos quienes en su facultad logren tomar las medidas necesarias de intervención que permitan corregir dichas condiciones y así propiciar una mejor estabilidad en la empresa.

6. Revisión de literatura

Para el estudio de la rotación de personal se han establecido criterios que delimitan la presente investigación, a continuación se explican los conceptos pertinentes aclarando la



importancia que tiene la rotación de personal en las Pymes, así mismo, indicadores que permiten cuantificar el impacto que tiene el tema en las empresas.

Actualmente, las organizaciones enfrentan el reto de identificar cuán motivados y satisfechos están sus colaboradores reflejado en el grado de compromiso que tienen con los resultados de la organización a la que pertenecen, reconociendo que estos constituyen el recurso más valioso que tienen por lo que hay que potenciarlo al máximo y mantener un óptimo ambiente en el entorno (Guillén & Guil, 2000).

Este ambiente laboral es esencial para el buen desempeño de la empresa, ya que es un elemento de influencia en el comportamiento de quienes la componen, ello incluye el sentimiento que se forma de su relación con sus compañeros de trabajo, que puede estar referida en términos de autonomía, estructura, estímulos, consideración, cordialidad, apoyo, entre otras.

Cuando la organización presenta problemas de estabilidad laboral que afecta su desempeño, calidad, imagen y prestigio, deben buscar las causas principales que han dado origen a la rotación de personal, a continuación se define el concepto del mismo.



6.1 Rotación de personal.

La rotación de personal es una consecuencia de desvinculación laboral de trabajadores, según Chávez (2010) la rotación de personal es el abandono del puesto de trabajo por parte de un individuo a una organización. Así mismo, Rincón (2006) lo detalla como la fluctuación de empleados entre una empresa y su entorno, esto significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Basándose en las definiciones anteriormente expuestas, se puede afirmar que la rotación de personal es el efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior y en el exterior de una organización, que describe la salida de un trabajador de forma voluntaria o no voluntaria, para la que se realiza contratación de nuevo personal que la supla (Reyes, 1998).

La rotación de personal puede ser efectiva para la organización si se orienta en el sentido de proveer nuevos recursos para incrementar la productividad y mejorar los resultados de la compañía. Por el contrario puede orientarse de manera desfavorable para la compañía, si se pretende quitar recursos que disminuyen la productividad y por ende sus resultados. Sin embargo, la rotación de personal en las organizaciones no existen controles suficientes y las desvinculaciones laborales efectuadas por voluntad propia de los empleados se amplían.

La rotación con determinado control es inducida por la organización para cambiar personal por otro mejor calificado. Pero cuando las pérdidas de recurso humano son más de las controladas, es fundamental encontrar las causas que están generando la salida de personal con el fin de que la organización pueda actuar sobre ellos y logre disminuir la rotación (Chiavenato, 2001).



6.2 Cálculo del índice de Rotación de Personal

Para conocer en términos cuantitativos el comportamiento del índice de rotación de personal es necesario conocer el origen del porcentaje que se calcula, para que así mismo se pueda dar una mejor interpretación del resultado.

El cálculo del índice de rotación de personal se basa en la relación porcentual entre el volumen de entradas y salidas, y los recursos humanos disponibles en la organización durante un periodo de tiempo, Chiavenato (2009) recomienda la siguiente ecuación para medir el índice de rotación de personal:

$$IRP = ((A + D)/2) * 100 / PE$$

A = Admisiones de personal durante el periodo considerado (entradas)

D = Desvinculación de personal (de forma voluntaria o no voluntaria por los empleados) durante el periodo considerado (salidas)

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

De acuerdo a lo anterior se calcula el índice de rotación en ETM con los reportes proporcionados por el área de coordinación de talento humano y los resultados se presentan en la tabla 1 de la descripción del problema. Porcentualmente los resultados reflejan que el promedio del índice de rotación de personal en los últimos tres años implica que la empresa decreció personal en 52.69% y la rotación es muy alta.



El índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que están en la organización con relación al promedio de empleado. Normalmente las compañías analizan el índice de rotación, que en las empresas grandes se mide mensualmente, ya que este dato se tiene en cuenta a la hora de evaluar costos y presupuestos, así como también performance de los equipos de trabajo.

Así que, en la medida en que los resultados de una organización no sean los mejores ni sus recursos adecuadamente empleados, se deben hacer algunas correcciones a estas y ajustar su funcionamiento. Lo correcto sería crear una retroalimentación que permita almacenar, procesar y recuperar las informaciones sobre el funcionamiento de la misma, con el fin de diagnosticar los ajustes necesarios y evaluar la efectividad de los cambios para mejorar el desempeño de la empresa.

6.3 Factores asociados a la rotación de personal.

Para soportar los diferentes aspectos relacionados con la rotación de personal, y en este sentido las causas que generan la rotación del personal; ya que existen motivos vinculados que la producen. Bavendam (2000) acorde a su investigación los motivos principales por los cuales los colaboradores se quedan o se van de las organizaciones en orden de importancia son los siguientes:

- a) Compromiso: cuando los trabajadores tienen sentido de pertenencia y apoya todo lo que la empresa promueve.
- b) Satisfacción con las labores: La tarea está bien realizada y los directivos de la organización lo reconocen.
- c) Beneficios o diferentes incentivos para mantener motivados a los colaboradores.



Si estos factores se encuentran en niveles bajos, pueden ser el punto de partida para las salidas de empleados.

Por lo tanto, es pertinente mencionar algunas de las causas que afectan la rotación de personal asociadas con componentes tanto internos como externos de la compañía descritas a continuación:

6.3.1 Selección

Las personas que trabajan en medio de la incertidumbre y las amenazas laborales son menos productivas Rodríguez (2009), advierte que los mayores problemas de rotación se dan en las pequeñas y medianas empresas. La razón: deficiencias en el proceso de selección.

La rotación de personal depende del perfil sociodemográfico del personal. Los factores que están directamente relacionados con la toma de decisiones frente a quedarse o no en la compañía son: la diversidad de edades, expectativas del empleo, genero, nivel de estudios, ya que evidentemente no a todos los empleos pueden aplicar los candidatos, ya que las necesidades tanto de la empresa como del prospecto son diferentes. Con un enfoque laboral, las tendencias de comportamiento respecto a la edad son vistas de la siguiente forma; entre más joven sea el trabajador, inversamente proporcional es su deseo a quedarse en el mismo trabajo, porque es influenciado por las condiciones que propone el mercado (Hernández, 2007).

También afirma que elegir al personal idóneo para el cargo y el desarrollo de las diferentes actividades que este requiere en la empresa, generan problemas de diversos tipos que van desde fraudes hasta la pérdida de clientes por prestar una mala atención en el servicio. Adicional a lo anterior es probable que también se generen problemas internos entre los colaboradores por motivos disciplinarios.



Robbins (2005) destaca que el género es una mezcla tanto social como cultural que determina diferentes cualidades emocionales, intelectuales, que básicamente la sociedad define bajo términos normativos propios y naturales del ser humano. Y afirma las falencias en la selección, capacitación, motivación, salarios y beneficios, influyen tanto en la productividad del personal como en la lealtad de los mismos con el paso del tiempo lo cual implica aumento en la rotación. Sus efectos son notorios: costos en nueva selección, capacitación, niveles de productividad y satisfacción del cliente, tienen como resultado final: caída en la rentabilidad.

Según un estudio basado en índice de fluctuación de recurso humano del 2010 de ACRIP, Asociación Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal en el país ha aumentado un 28% la rotación en las empresas en contraste con el 2009, hecho que se le atribuye a la incorporación de nuevas modalidades de contratación, como la prestación de servicios, que regularmente se hace a término definido. Por otra parte, como se vive en el mercado laboral, el desempleo existente ocasiona discordancia entre los requerimientos de la empresa y el perfil de los candidatos, el problema central no es hallar suficientes candidatos, tampoco su retención, sino acertar con las personas que tengan el perfil ideal para realizar su trabajo.

En este orden de ideas las empresas realizan el reclutamiento en las referencias de sus propios empleados Calderón (2006), con base en esto predominan procesos intuitivos centrados en entrevistas y certificaciones, dejando a un lado lo realmente oportuno como pruebas técnicas o psicotécnicas para la selección, entonces en las empresas que se presentan los cambios siguen prevaleciendo criterios socioculturales sobre criterios técnicos a la hora de vincular a una persona.

En consecuencia, Calderón (2006) las diferentes salidas de personal reflejan la gestión de los recursos humanos y en algunas organizaciones dicha gestión motiva o no a los trabajadores y



soporta sus argumentos personales y laborales, sin embargo en algunas organizaciones ocultan la verdad de la gestión indicando que los retiros son decisión propia del trabajador sabiendo que el problema corresponde a una inapropiada selección.

Es por ello que las organizaciones más concretamente quienes están a cargo del departamento de recursos humanos, no se pueden equivocar en el momento de la selección, esta se debe hacer por competencias, deben ser claros y transparentes con el prospecto: quien debe conocer su misión dentro de la organización, las posibilidades de ascenso, los principios y valores corporativos.

Para continuar definiendo las diferentes causas que generan la rotación de personal, es oportuno iniciar a contextualizar en seguida de selección, el término de capacitación ya que son procesos paralelos.

6.3.2 Capacitación

Según Huemann (2010), la capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y está orientada al cambio de conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador.

De acuerdo al concepto anterior, la capacitación se considera como una de estas prácticas, ya que al ayudar a desarrollar en los empleados conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, a través de experiencias de aprendizaje, se logra un desempeño eficaz de cada actividad.

La capacitación es un proceso de enseñanza y aprendizaje que involucra a dos partes: la empresa, como proveedora del entrenamiento a través de facilitadores, y a los empleados como aprendices. La preparación del personal debe ser coherente y en correspondencia a determinadas



necesidades que van desde lo individual hasta la social, paralelamente con el contexto organizacional.

Además, la capacitación es considerada una estrategia para el desarrollo de los empleados en el contexto de los proyectos Huemman (2010), la cual ayuda a los colaboradores a ser más responsables y comprometidos en sus actividades, tanto de manera individual, como al formar parte de un equipo de trabajo, teniendo como resultado mayor eficiencia en sus actividades y logrando alcanzar objetivos. (Pant & Baroudi, 2008).

Finalmente, el Project Management Body of Knowledge (2013)² establece que el mayor beneficio de llevar a cabo programas de capacitación, como estrategia de desarrollo de los empleados, es la obtención de un mayor desempeño del proyecto en todos sus aspectos, al producir una mejora del trabajo en equipo, lograr que el personal cuente con las habilidades y competencias necesarias, y reducir las tasas de rotación del personal.

6.3.3 Contratación

El contrato es un acuerdo expresado de forma oral o escrita en el que dos miembros asumen la responsabilidad de dar algo específico, a nivel laboral están presentes las siguientes características: capacidad de los miembros para contratar, aprobación, causa lícita, objeto lícito, según el artículo 23 del Código Sustantivo del Trabajo así mismo, debe existir tres particularidades esenciales:

² Institute, P. M. (2013). Project Management Body of Knowledge. USA: NEWTWON.



- a) La acción realizada por el mismo trabajador.
- b) La dependencia del colaborador frente a su jefe, quien está facultado para exigirle resultados, imponer órdenes y la normatividad de la empresa, sin que esto afecte la dignidad y derechos del trabajador.
- c) Remuneración pactada.

Un buen contrato de trabajo es favorable tanto para el colaborador como para la empresa. Explica los derechos y las obligaciones de cada parte, protege la estabilidad laboral de los empleados y protege al empleador de ciertos riesgos, como la divulgación de información confidencial del empleador después del término de su empleo (Clark, 2005).

Una de las áreas donde es más importante el contrato es en el ámbito laboral, ya que se convierte en el mecanismo por el que una empresa se hace con los servicios de un trabajador y éste, a cambio de un salario, asume una serie de actividades y responsabilidades.

En concreto, dentro de dicha área se encuentran contratos indefinidos, a término fijo, de trabajo a tiempo parcial, para personas con discapacidad.

La contratación temporal y fija tiene repercusiones importantes para los trabajadores, en discordancia con su satisfacción laboral. Asimismo, confirman un detrimento en la calidad de vida de los empleados sujetos a estos tipos de contratación que son distinguidos por su estado de precariedad (Uribe, Garrido & Rodríguez, 2010). Es por esto que se deben considerar los procesos de remuneración y contratación como factores fundamentales que influyen directamente en la calidad de vida que percibe un trabajador.



Para soportar el contenido anterior también es indicado hablar de jornada de trabajo, porque es un término asociado directamente en la contratación.

6.3.4 Jornada de trabajo

La Jornada de trabajo es un tema muy importante que afecta a los integrantes de la organización, tanto empleados como empleadores ya que se debe cumplir a cabalidad la jornada de trabajo establecida en la Ley y de esta manera cuidar la integridad y salud físico – mental; así mismo puede generar mayor productividad y pertenencia en su empresa, y evitar salidas continuas de personal.

De acuerdo con el concepto de US Department of Labor³, la jornada de trabajo, concretamente es el tiempo durante el cual el trabajador está a disposición de la empresa para llevar a cabo determinadas labores. En otras palabras, la jornada de trabajo comprende el tiempo desde que el trabajador se encuentra dispuesto para iniciar el desempeño de sus labores hasta que concluye la duración del horario que le corresponda.

En Colombia, la jornada de trabajo es regulada a través del código sustantivo del trabajo, la jornada máxima que debe cumplir un trabajador es de 8 horas diarias y 48 semanales. Estas son la regla general pero hay excepciones siempre y cuando exista un acuerdo entre las partes, en contexto es indispensable para el trabajador realizar sus actividades en la jornada establecida, para tener otros espacios personales. En caso de que este se vea presionado a utilizar más tiempo del

³ United States Department of Labor FY 2013 Annual Performance Report. USA



necesario para sus actividades, le genera incomodidad y seguramente no hará las cosas de la mejor manera, disminuyendo su nivel de satisfacción, quedando expuesto a mejores ofertas en el mercado (Pérez, 2012).

Sin embargo, estas excepciones pueden producir desgaste físico y mental sino hay control en ellas. Para Hamon & Rougerie (2000), el aumento del ritmo de trabajo es uno de los factores principales de acrecimiento de malestar mental. Por consecuencia, trabajar diariamente con horarios extensos, fines de semana, en horarios nocturnos, en muchos casos no dejan tiempo suficiente para equilibrar la vida laboral con la personal agudizando el desgaste, sin las mejores retribuciones, por eso es muy indispensable tener claro el concepto de salario y que este sea aplicado justa y puntualmente.

6.3.5 Salario

Otra causa de la rotación de personal, es el salario en donde este no es otra cosa que la retribución que el patrón paga al trabajador por sus servicios, es decir, el salario es el pago en efectivo o en especie, que el empleador entrega al trabajador por el desempeño de su labor realizada. Esa retribución necesariamente debe ser la convenida entre las partes en el contrato de trabajo. Según el Código sustantivo del trabajo, en Colombia el pago en efectivo nunca puede ser inferior al salario mínimo a cambio de una jornada de trabajo.

El salario constituye una categoría importante para la satisfacción individual desde el punto de vista humano y social, de una u otra manera el salario adapta el comportamiento del colaborador en los diferentes niveles de la organización. De forma general, es el pago o justificación monetaria que se recibe por un servicio prestado, es necesario conocer los siguientes conceptos:



6.3.5.1 Prestación de servicios: Remuneración equitativa proporcional al resultado esperado.

6.3.5.2 Concepto universal de que todos trabajan en diversidad de puestos, sin embargo se tiene el mismo fin: el logro de los objetivos, por lo que, la desigualdad de remuneración debe ser mínima.

6.3.5.3 Concepto de que las metas personales de los ejecutivos van más acordes con la organización, en comparación con los niveles básicos, en función entre otros del éxito de la gestión como satisfacción personal.

Según la teoría del salario de eficiencia las empresas son más eficientes si los salarios son superiores al nivel de equilibrio, es decir, el aumento en la paga produce en el talento humano compromiso y deseos de conservar el empleo, por lo que son menos atraídos a buscar otras ofertas laborales (Shapiro, 1984).

Sherman, Bohlander & Snell (2001) frente al salario manifiestan que para la empresa no representa ningún problema invertir en capital humano, ya que no existe ninguna presión por el mercado de aumentar salarios por motivos extrínsecos como la competencia. Un elemento importante a considerar dentro de las causas asociadas a la rotación de personal es la compensación por el trabajo realizado, las cuales deben estar establecidas previamente y deben ser equitativas, debido a que esto permite mostrar una imagen atractiva de la empresa, para que cuando se realicen procesos de búsqueda lleguen a la empresa los mejores candidatos. Es pertinente resaltar que el salario refleja el desempeño del colaborador.

6.3.6 Condiciones de higiene y seguridad en el trabajo



Estos son uno de los aspectos más importantes y necesarios de la actividad laboral, como afirma Fernández (2005), la empresa tiene la responsabilidad de disponer para sus empleados condiciones de trabajo seguras e higiénicas que les garanticen un nivel de salud de acuerdo con los estudios actuales existentes en la industria que resulten aplicables en este sentido. Por otra parte, Carneiro (2004), expone que la salud y seguridad en el lugar de trabajo se han pensado como un reto así como la disminución de los accidentes de trabajo y la prestación de óptimos espacios para desarrollar las actividades, de lo contrario se produciría inconformidad e inseguridad lo cual tiene un efecto negativo, porque al no tener las mejores condiciones los empleados buscan mejores ofertas en la competencia, aumentando la fluctuación de personal.

Adicionalmente Espinoza & Morris (2002), el “temor a cambiar de empleo” se constituye en un marco de inseguridad que afecta al colectivo laboral y que genera fuertes presiones, riesgos para la salud física y mental y crecientes niveles de insatisfacción.

6.3.7 Motivación

De acuerdo a Pereira (2009), la motivación es entendida como el conjunto de fundamentos que influyen tanto en la manera en cómo se comportan los individuos, como en la prolongación de dicha conducta en el tiempo.

Según Pereira (2009), la motivación laboral es el proceso que explica el porqué del inicio de una conducta, su dirección hacia cierto objetivo y su persistencia en alcanzarlo. No obstante, el origen de la motivación puede ser de carácter intrínseco al individuo, que implican todos los factores del entorno laboral, como intrínseco, entendido como las fuerzas internas que favorecen la acción del individuo a desempeñarse en ciertas funciones dentro de una organización.



Cuando se habla de actividad laboral, se ha evidenciado que la vida profesional de un individuo puede estar orientada hacia la finalidad de satisfacer la propia motivación intrínseca, más que por conseguir un soporte económico para la vida Admodt (2010), claro está que es muy difícil de erradicar los incentivos económicos como reforzadores de la actividad laboral.

Con base en estudios sobre la motivación laboral (Riba & Ballart, 2016), cuando las personas se encuentran intrínsecamente motivadas, siempre disfrutan de la actividad realizada por el reto que les conlleva realizar la tarea con éxito (Admont, 2010).

Este factor psicológico está implicado directamente en el desempeño de los empleados frente a los objetivos de la empresa, quienes se encuentran mayormente motivados por su actividad laboral, se desempeñan mejor que quienes no presenten motivación de ningún tipo. Así, esta categoría amerita atención por parte de los administrativos, al impactar económicamente a la empresa.

Según el documento realizado por la agencia europea para la seguridad y la salud en el trabajo (Hassard, 2012)⁴, las motivaciones para el desarrollo de la promoción de la salud en el trabajo se encuentran asociadas a factores de la organización que pueden ser de carácter interno y externo. Documento que relaciona principalmente los factores internos con mayor sensibilidad que generan un impacto real frente a la productividad. Como los son: mayores niveles de satisfacción en el trabajo, así como el compromiso organizacional de los trabajadores; reducción de la rotación

⁴ Juliet Hassard, d. W.-i.-w. (2012). "Motivation for employers to carry out workplace health promotion" . *European agency for safety and health at work – eu-osha 2012.*



del personal y mejor moral en los trabajadores; reducción de costos asociados con accidentes y lesiones de trabajo.

6.3.8 Satisfacción laboral

La satisfacción laboral, se entiende como la disposición psicológica de los trabajadores hacia su trabajo, dicho en otras palabras: lo que piensa de él. Lo que se complementa al afirmar que es el resultado de varias actitudes que tiene un trabajador hacia algunos factores concretos de la empresa, los directivos, compañeros de trabajo, salarios, ascensos, condiciones de trabajo, etc. y hacia la vida en general (Atalaya, 1999).

La satisfacción laboral se define como la relación afectiva de los empleados frente a su rol de trabajo, y una función de la relación percibida entre lo que querían desde el trabajo, y lo que percibieron que estaba ofreciendo la organización. (Syptak, Marsland, & Ulmer, 1999). Es determinante ya que influye para que las personas tomen en un menor o mayor tiempo la decisión de abandonar su trabajo.

Uno de los factores que afectan la satisfacción laboral es el clima organizacional, un conjunto de características del ambiente de trabajo que son percibidos por las personas que trabajan en ella e influyen su motivación y comportamiento (Ahmed, Khan, & Butt, 2012). Estas categorías se relacionan con el bienestar de las personas en su trabajo, su calidad de vida laboral y, en consecuencia, afectan su desempeño.

Algunos autores han identificado asociaciones significativas entre un gran número de factores de la satisfacción laboral; por ejemplo, Salgado (1996) sugiere básicamente en un estudio



que la satisfacción en un aspecto concreto: es la percepción de las relaciones interpersonales. Así mismo en el estudio desarrollado por (Cuadra & Veloso, 2007) sobre el seguimiento y evaluación de la satisfacción laboral, se evidenció una disminución de la tensión e incremento del liderazgo; reflejado en una baja de accidentes de días no trabajados y aumento de la productividad.

Finalmente para el presente estudio es indispensable conocer los conceptos descritos en el contenido anterior porque son fundamentales para entender porque tienen relación directa con la rotación de personal, adicionalmente se definen factores que intervienen en el proceso de la fluctuación de personal y que estos son determinantes para determinar que tanto afectan las entradas y salidas de trabajadores en la organización.



7. Metodología

7.1 Tipo de investigación

El diseño que se implementó en la presente investigación fue de carácter cuantitativo-descriptivo. En este sentido el fin de esta metodología radica en llegar a evaluar resultados de forma porcentual y describir situaciones particulares.

En este orden de ideas, se procura entender el fenómeno investigado desde el punto de vista de los actores estudiados Sampieri, Fernández & Batista (2010), es decir, el investigador no tabula únicamente, sino que su estudio debe permitir extraer generalizaciones trascendentales que aporten al conocimiento.

7.2 Participantes

Para la presente investigación la población total estuvo compuesta por ocho hombres del área operativa y cuatro del área administrativa para los que se les considero relevante su edad y su nivel de estudios. Cabe anotar que se les comunicó previamente a los participantes sobre el estudio logrando así el consentimiento informado, lo que garantizó la confiabilidad de la información. Por lo cual se tomó la muestra representativa de 12 personas equivalente el 100 % del total de los colaboradores de ETM.

7.3 Instrumento

Se aplicó una encuesta para identificar la percepción de la calidad de vida de cada uno de los colaboradores con la empresa. Esta encuesta fue modificada de acuerdo a las necesidades del estudio, por lo que se tomó de referencia el cuestionario de España CVP – 35. Se plantearon 13



preguntas donde se desarrollaron las categorías de interés del estudio en orden aleatorio y se aseguró que la muestra incluyera los datos: Nombre, Edad, Género, Cargo y Área, para posteriormente asociarlos con la información solicitada en la encuesta.

Cabe anotar, que la escala numérica empleada estuvo entre los rangos del 1, 2 y 3. Siendo 1 la menor expresión y 3 la máxima.

7.4 Procedimiento

La encuesta fue entregada personalmente a cada uno de los encuestados en ETM, se les dio entre 10 a 15 minutos para que fuera contestada y posteriormente se recogió. La información obtenida se recopiló y se descargó para su análisis mediante el paquete estadístico de Microsoft Excel para finalmente obtener los resultados.

8. Resultados

Para identificar las causas asociadas a la rotación del personal operario en la empresa Equipos Talleres y Montajes S.A. en Bogotá D.C. siendo el objetivo general del presente estudio, se tabularon los resultados y se presentaron a través de las siguientes figuras que reflejan en base a porcentajes los indicadores y tendencias.

Teniendo en cuenta la caracterización de los participantes, respondieron la encuesta un 67% operativo y un 33% administrativo lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla:

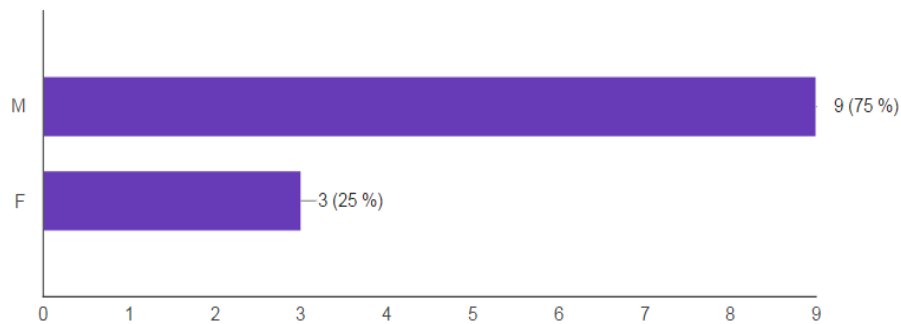
Tabla 2 Porcentaje correspondiente el total de trabajadores en ETM

OPERARIOS	ADMINISTRATIVOS
67%	33%

Fuente: Propia

Figura 1 Género de las personas encuestadas.

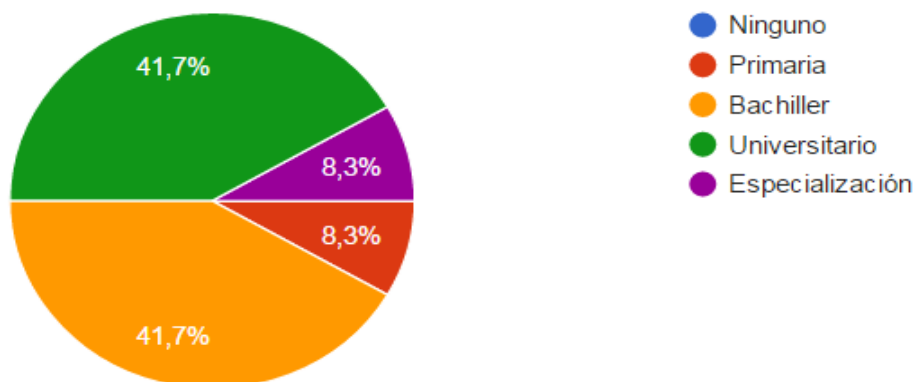
GÉNERO: (12 respuestas)



En términos de género en la figura 1 se encontró que en su mayoría los encuestados son hombres con un 75% frente a un 25% en representación de las mujeres.

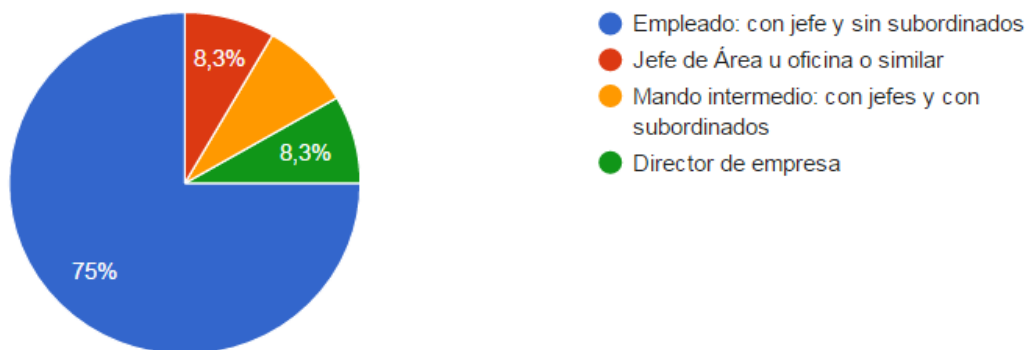


Figura 2 Nivel de educación más alto.



La figura 2 muestra en términos de nivel de educación más alto que el 41.7% de los encuestados posee conocimientos especializados, un 8.3% tiene un nivel universitario, el nivel básica secundaria lo compone un 41.7% de los encuestados, y finalmente con un 8.3% son los que poseen el nivel de básica primaria.

Figura 3 Tipo de puesto de trabajo.

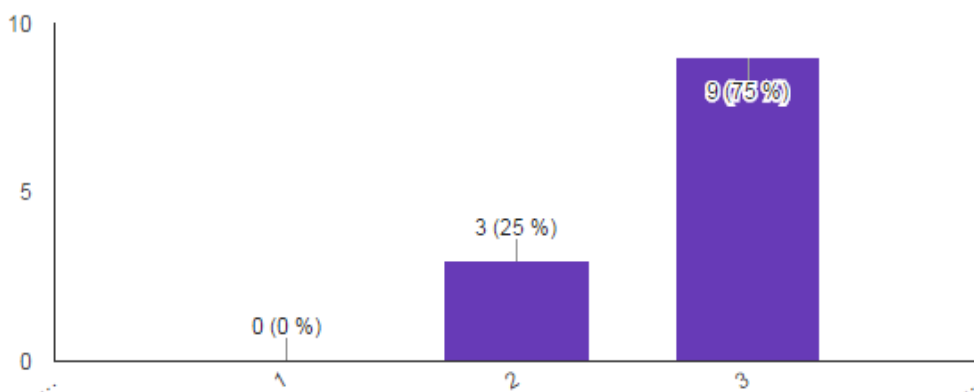


La figura 3 muestra que la mayoría de los encuestados tiene un puesto de trabajo de empleado con un 75% luego con un 8.4% para los que tienen un puesto de trabajo de mando intermedio, los que tienen un puesto de jefe de área con un 8.3% y para terminar los que poseen un puesto de trabajo como director de empresa con un 8.3%.



Para analizar el grado de satisfacción de los empleados en ETM, se identificaron variables del cargo, pertinentes para el estudio, los resultados obtenidos porcentualmente se expresan a través de las siguientes figuras:

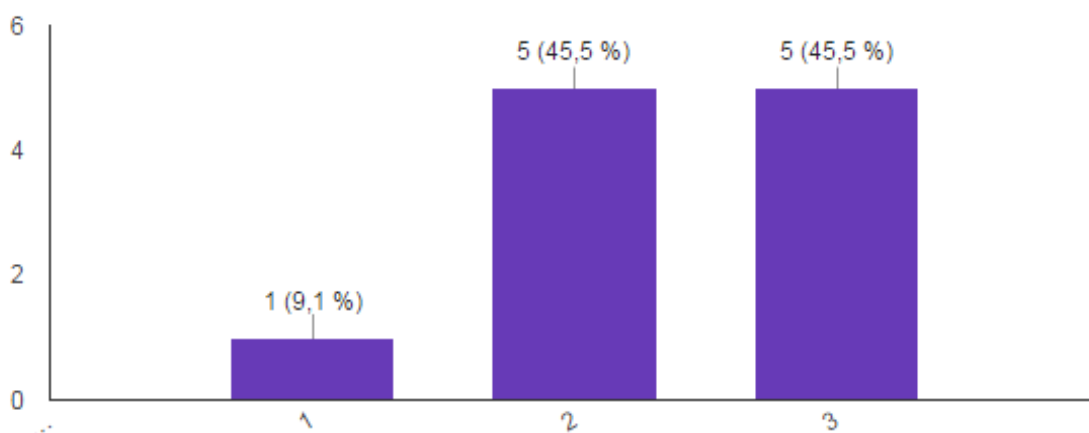
Figura 4 Actividad desarrollada



La figura 4 muestra que la gran mayoría de los encuestados están muy satisfechos con la actividad desarrollada y se refleja con un 75% luego el porcentaje que está medianamente satisfechos es de un 25% dejando un resultado generalmente positivo frente a la pregunta.

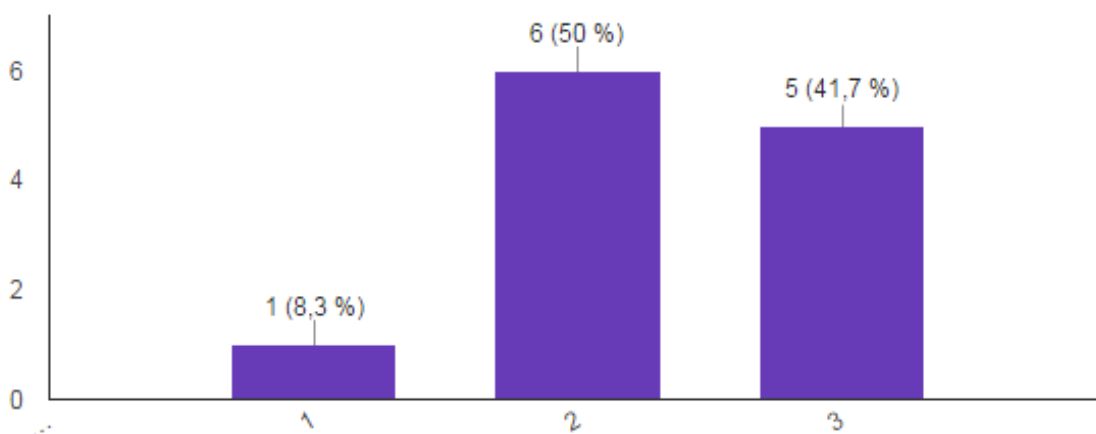


Figura 5 Desarrollo personal (realización)



Los encuestados que sienten un grado muy satisfecho en la figura 5, frente al desarrollo personal en la organización es de un 45.5% e igualmente con el mismo porcentaje los encuestados que están medianamente satisfechos y para concluir los que tienen un grado de poca satisfacción son el 9.1% que corresponde a un operario que está en la empresa hace dos años.

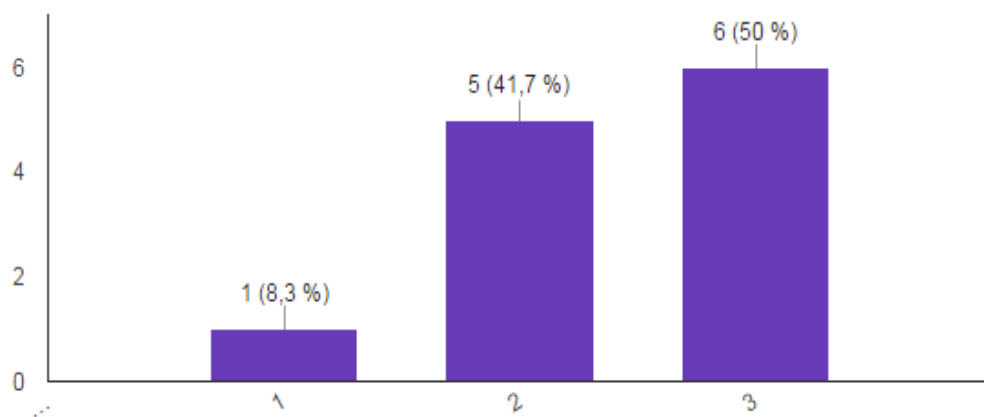
Figura 6 . Nivel de autonomía/independencia





La figura 6 muestra que el nivel de independencia en la organización es medianamente satisfecho para la mitad de los encuestados 50% y posteriormente hay un porcentaje significativo de encuestados que dicen tener un alto grado de satisfacción con un 41.7% lo cual deja un porcentaje muy pequeño sintiendo un poca satisfacción respecto a la independencia en la organización con un 8.3%.

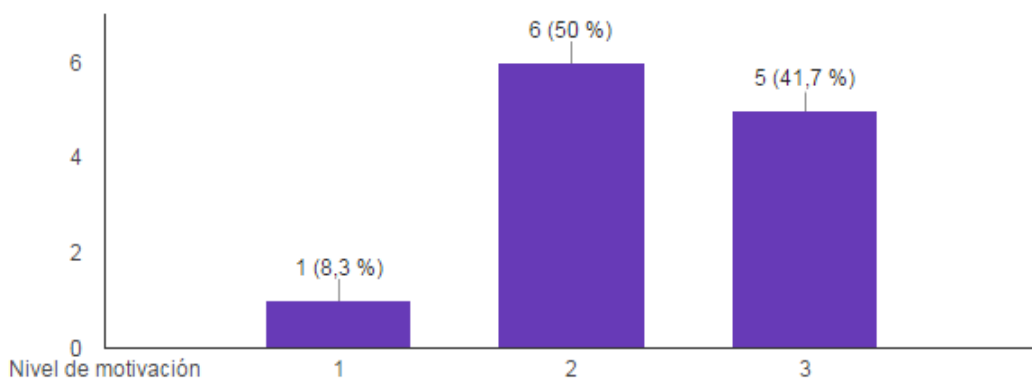
Figura 7 Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas



La figura 7 muestra que el nivel de participación en las tareas desarrolladas en la organización es altamente significativo para un 50% en el número de los encuestados; medianamente satisfecho para un 41.7% y finalmente con un 8.3% son las personas que dicen tener un grado de satisfacción bajo en participación.

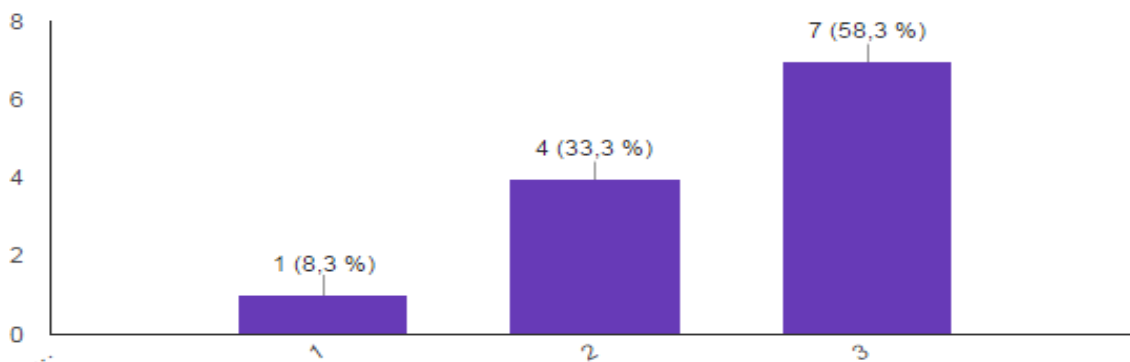


Figura 8 Nivel de motivación.



En la figura 8 el nivel de motivación en la organización está segmentado según los encuestados por un 41.7% en muy satisfecho, un 50% para los que medianamente están satisfechos y un 8.3% para los que sienten poca satisfacción.

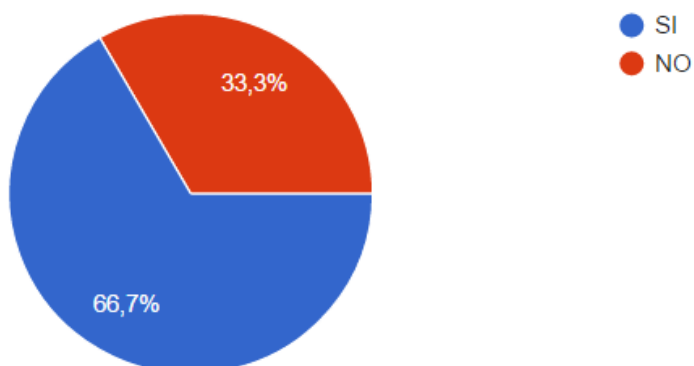
Figura 9 Las metas, funciones y responsabilidades de su puesto.



Según la figura 9 el nivel de satisfacción respecto a las metas, funciones y responsabilidad de su puesto es de un 58.3% para muy satisfecho, 33.3% para medianamente satisfecho y tan solo un 8,3% para poco satisfecho.

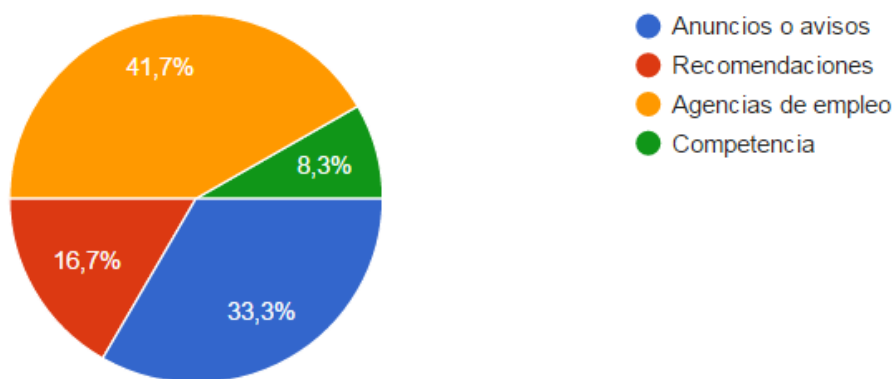


Figura 10 . Proceso de selección



En la figura 10 el 66.7% de los encuestados opinan que el proceso de selección es positivo mientras que un 33.3% manifiestan que no es suficiente.

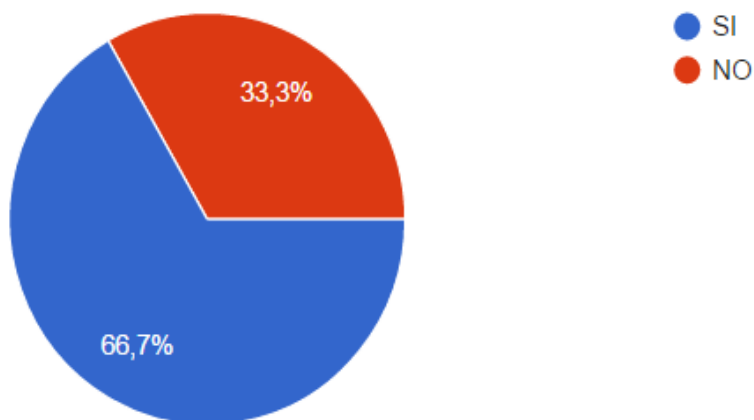
Figura 11 Proceso de búsqueda, reclutamiento o convocatoria



Según los encuestados en la figura 11 el proceso de búsqueda por el cual llegaron a la empresa fue por agencias de empleo con un 41,7%, anuncios o avisos 33.3%, recomendaciones con un 16,7% y competencia con un 8,3%.



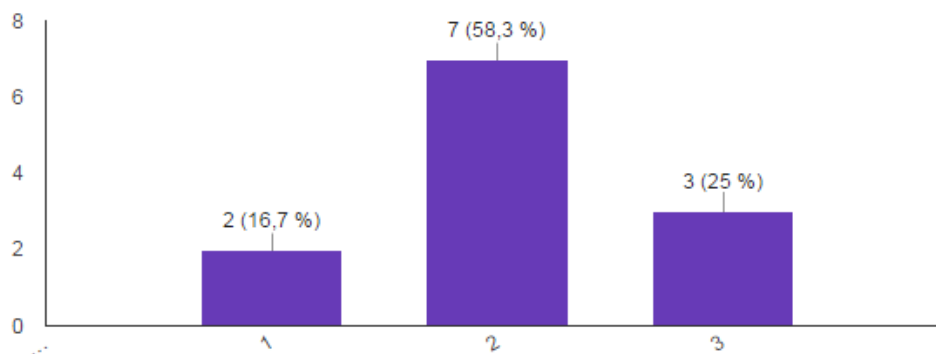
Figura 12 Tipo de contrato



En la figura 12 un 66.7% de los encuestados está conforme con el tipo de contrato que tienen en la actualidad, mientras que un 33,3% no está conforme con el tipo de contrato que posee.

Las siguientes figuras presentan los resultados porcentuales que se obtuvieron en las diferentes categorías relacionadas con la jornada laboral en el cargo que desempeñan los encuestados en la empresa ETM.

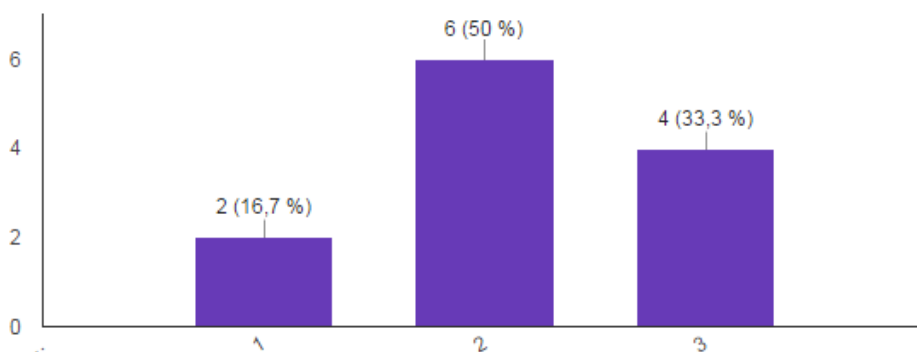
Figura 13 Jornada Laboral (Horarios)



Más de la mitad de los encuestados en la figura 13 piensan que están medianamente satisfechos con la jornada de trabajo con un 58,3%, un 25% está muy satisfecho y finalmente el 16.7% si siente poco satisfecho con las jornada.

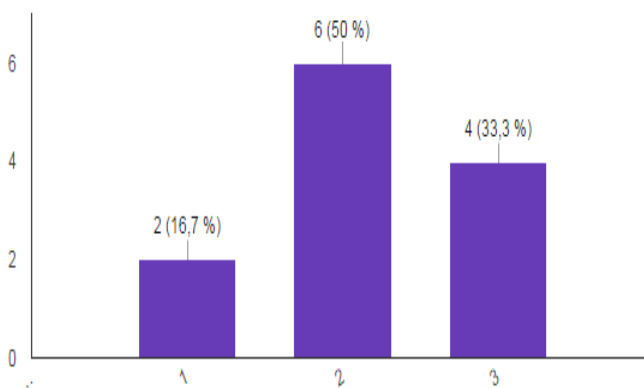


Figura 14 Flexibilidad de horarios



En la figura 14 frente la flexibilidad de los horarios los encuestados opinan que medianamente están satisfechos con un 50%, los que opinan muy satisfechos son el 33.3% y el 16.7% de los encuestados que dicen que están poco satisfechos.

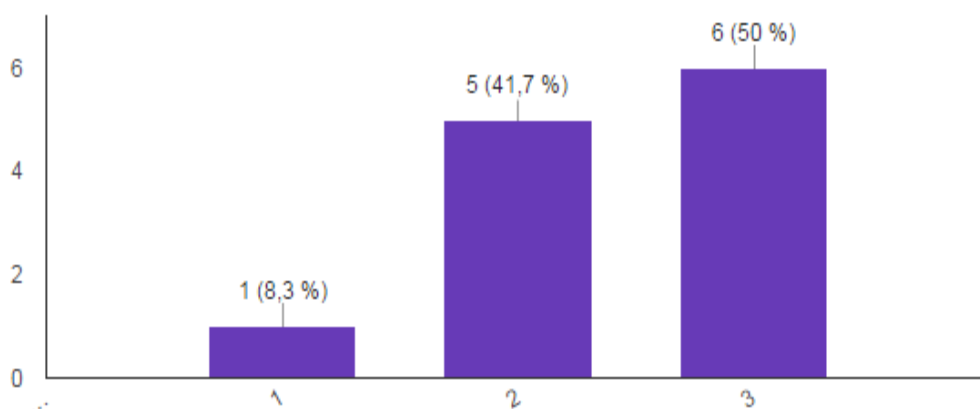
Figura 15 Tiempo de descanso durante la jornada laboral



En la figura 15 los encuestados señalan que están medianamente satisfechos con el 50%, luego los que se sienten muy satisfechos son en porcentaje el 33,3% y el 16.7% piensan que están poco satisfechos esto en referencia a los tiempos de descanso en la jornada laboral.

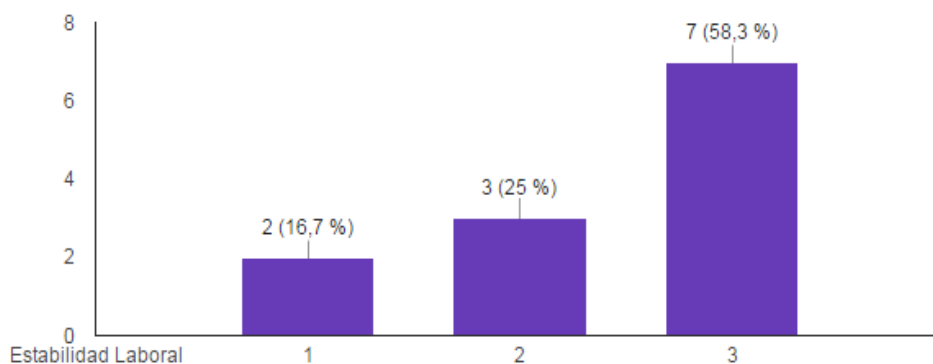


Figura 16 Vacaciones y permisos



En la figura 16 el 50% de los encuestados están muy satisfechos haciendo referencia a las vacaciones y permisos, luego el 41,7% son los que están medianamente satisfechos y el 8.3% están poco satisfechos.

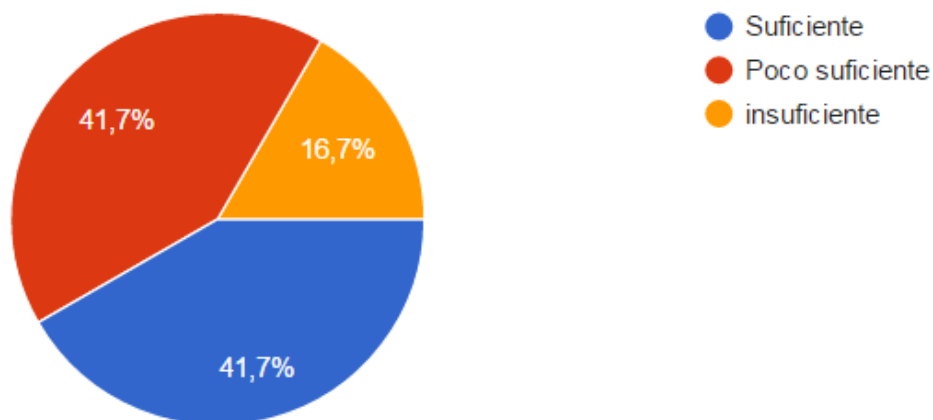
Figura 17 Estabilidad Laboral



La estabilidad laboral que se presenta en la figura 17, en los encuestados está segmentada por el 58,3% los cuales se encuentran muy satisfechos, medianamente satisfechos un 25% y por último con un 16,7% son los que están poco satisfechos.



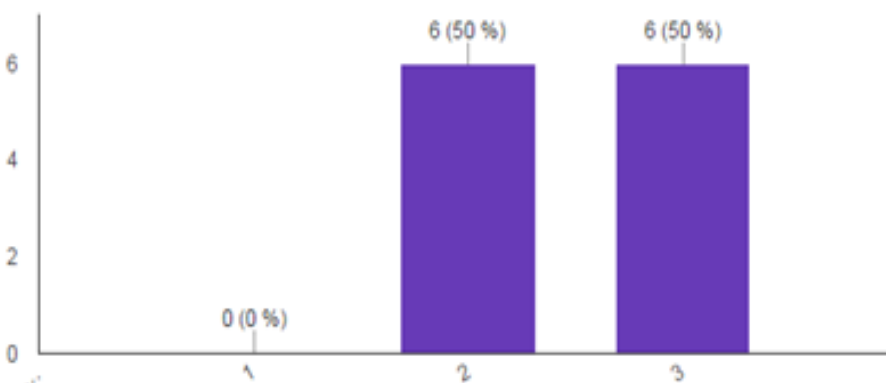
Figura 18 Ingreso económico.



En la figura 18 para los encuestados el ingreso económico (salario) cubre suficientemente sus necesidades con un 41.7%, en la misma medida porcentual este ingreso es poco suficiente y con tan solo un 16.7% es insuficiente.

Las siguientes figuras representan las categorías estudiadas referentes los peligros, prevención de riesgos y medidas de control en los talleres de la empresa para evitar accidentes, así mismo, representa los resultados que se obtuvieron en cada categoría.

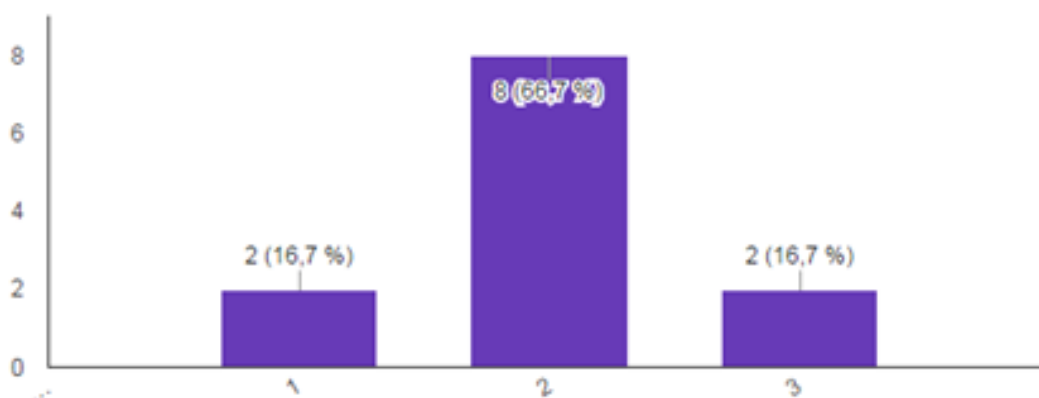
Figura 19 Medidas preventivas para disminuir riesgos laborales.





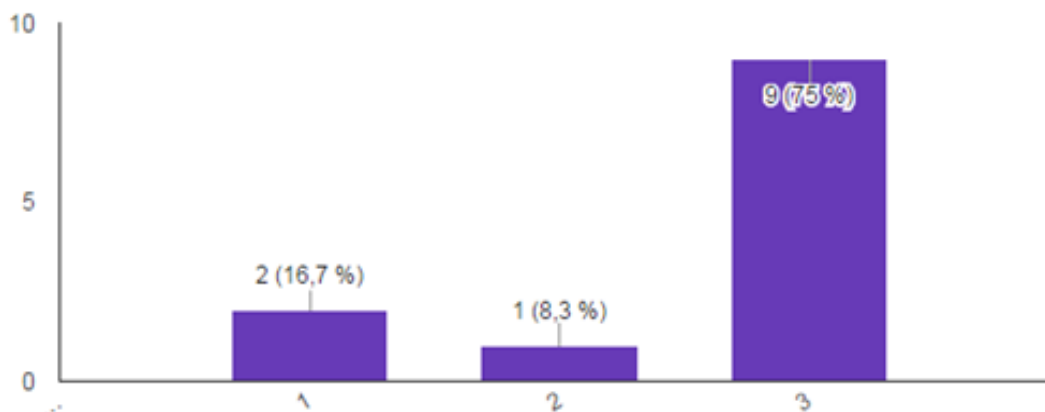
En la figura 19 el 50% de la población encuestada manifiesta conocer las medidas preventivas en riesgos laborales, mientras que el otro 50% manifiesta que solo algunas veces las conoce, lo que demuestra que la comunicación que implementa la empresa para divulgar las medidas preventivas en riesgos laborales no es efectiva.

Figura 20 Información oportuna de los riesgos laborales



En la figura 20 el 66,7% de la población encuestada manifiesta que a veces se les comunican las capacitaciones a realizar, mientras que el 16,7% expresa que nunca les han sido comunicado contra el 16,7% restante que afirma recibir siempre la información de las capacitaciones.

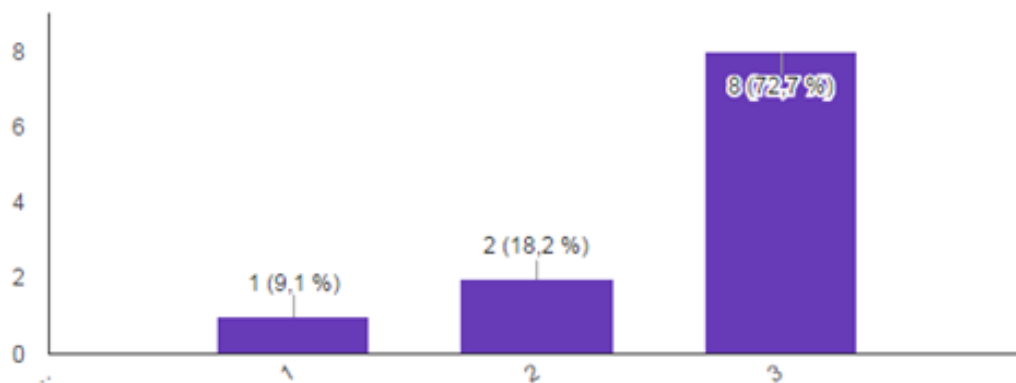
Figura 21 Condiciones seguras para su trabajo.





En la figura 21 el 75% de los encuestados manifiestan que siempre se proporciona condiciones seguras para su trabajo, lo que evidencia la eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa para velar por el bienestar de sus trabajadores en el área de trabajo.

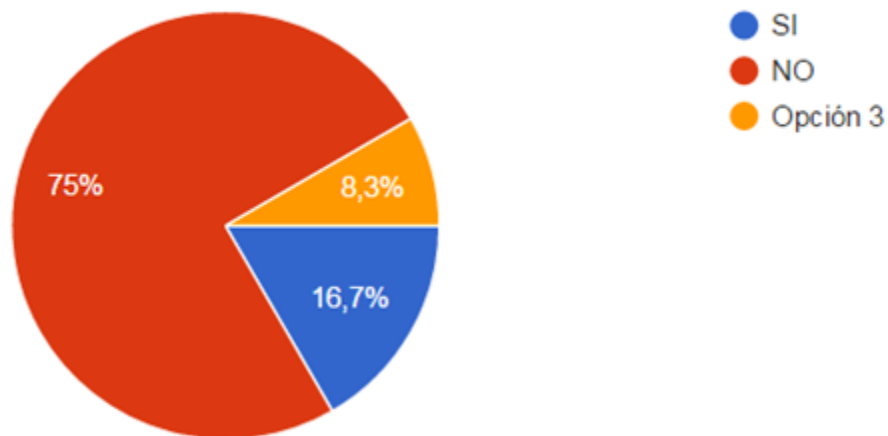
Figura 22 Ropa y/o el equipo de seguridad necesarios



En la figura 22 el 72,7% de los encuestados manifiesta que siempre se proporciona la ropa y elementos de seguridad necesarios lo que demuestra el cumplimiento de la empresa frente a las obligaciones mínimas legales proporcionando los elementos de protección personal mínimos para el desarrollo seguro de las tareas. Mientras que el 18,2% indica que a veces la empresa si hace la dotación de los elementos necesarios para evitar los riesgos laborales. Tan solo el 9,1% equivalente a una persona indica que nunca en ETM.

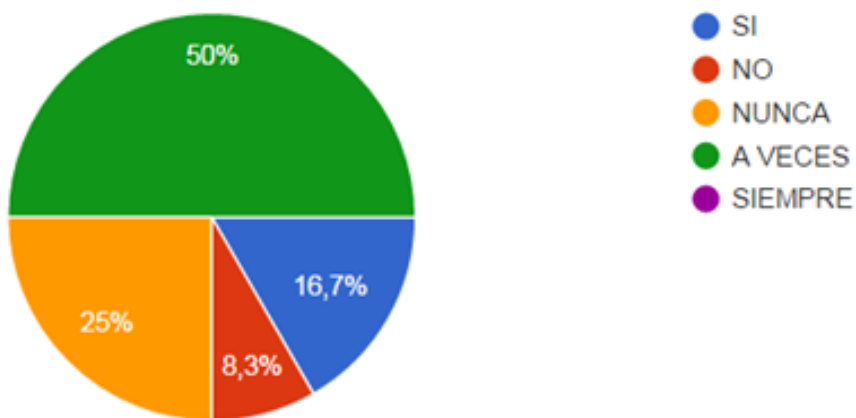


Figura 23 Actividades de capacitación realizadas



En la figura 23 el 75% de los trabajadores expresaron que no han recibido capacitaciones en un periodo de 12 meses lo que evidencia el incumplimiento del plan de capacitaciones de la empresa.

Figura 24 Capacitaciones



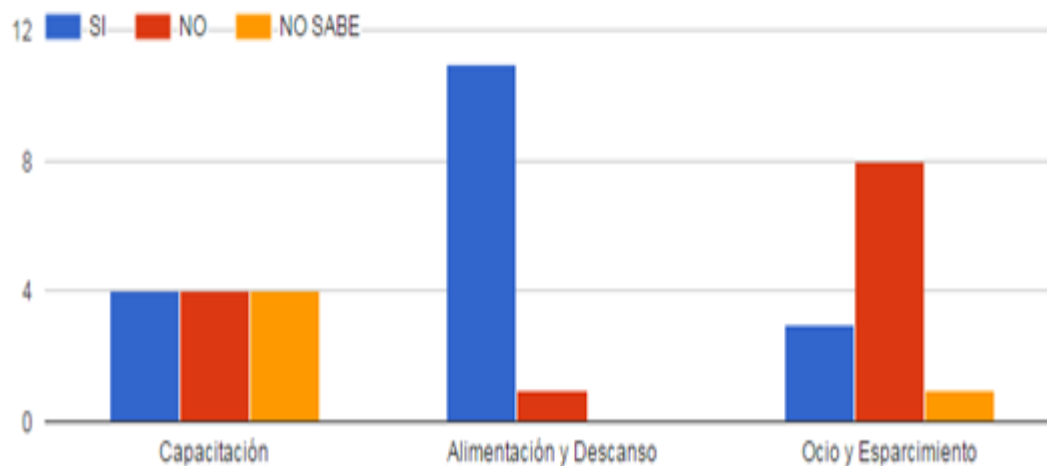
En la figura 24 el 50% de los trabajadores manifiesta que las capacitaciones se han realizado a veces dentro del horario de trabajo, mientras que el 25% manifestó que nunca se hacen dentro



del horario laboral. Lo que manifiesta que la empresa irregularmente da tiempos dentro de la jornada laboral para la ejecución de las capacitaciones.

Para discutir la siguiente información es necesario destacar porque relevante contar con un óptimo espacio de trabajo ya que conseguirá que los colaboradores sean más eficaces, que exista un mejor trabajo en equipo y mayor rendimiento laboral.

Figura 25 Espacios que proporciona la empresa

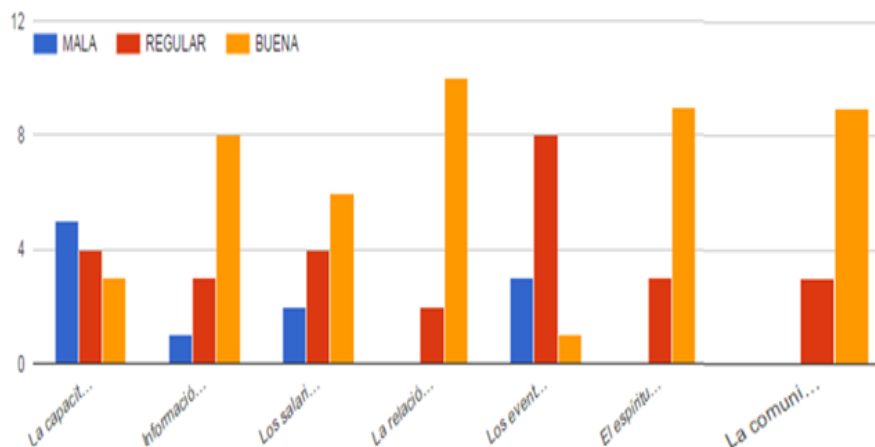


La mayoría de la población en la figura 25 manifiesta que la empresa les brinda espacios para alimentación pero el ocio y el esparcimiento no es fuente de importancia para la organización. En el caso de la capacitación hay una discrepancia porque los resultados no permiten definir qué medida pesa más para los colaboradores por lo tanto es un punto que se debe tener muy presente para profundizarlo.

Finalmente la siguiente figura reúne ocho características que intervienen en la percepción que tienen los colaboradores frente a determinadas situaciones generales de la empresa.



Figura 26 Situaciones asociadas a la empresa



La figura 26 resume el contenido de todo el instrumento, se puede observar que en los ítems de información, relación y comunicación con los jefes, espíritu de equipo y la comunicación en el área es bueno. Sin embargo, en la capacitación, los salarios y los eventos sociales y/o deportivos que proporciona la empresa, hay un pequeño pero evidente porcentaje de la población que opina que la situación presenta un bajo porcentaje frente a los mencionados aspectos por lo tanto se debe ampliar el estudio en estas categorías.

9. Discusión de resultados

La intención principal de esta investigación es identificar las causas asociadas a la rotación de personal operativo en Equipos Talleres y Montajes S.A. en Bogotá, considerando las categorías descritas anteriormente en el contenido del marco teórico. A continuación se estarán discutiendo los principales hallazgos de este estudio.

Selección

Hernández (2007) afirma que en las pequeñas empresas como Equipos Talleres y Montajes S.A., existe una gran brecha entre los comportamientos laborales entre hombres y mujeres, ya que en el género femenino tiende a emplearse por largas jornadas laborales y por bajos salarios. Sin embargo, los resultados del estudio demuestran que de los 12 colaboradores en ETM el 75% son hombres y tan solo el 25% mujeres, esto quiere decir que la afirmación del autor mencionado no se aplica para esta investigación porque las actitudes laborales dependen del tipo de trabajo en este caso por ser una compañía del sector industrial requiere de trabajo pesado con factores físicos exigentes.

Robbins (2005) asegura que la rotación de personal se muestra de forma diferente de acuerdo a la edad de los colaboradores. Según lo anterior, los jóvenes entre los 18 y 28 años dentro de las organizaciones tienen mayor fluctuación ya que su interés principal es satisfacer sus necesidades individuales así que ven su trabajo como temporal. En ETM se evidencia según los resultados adquiridos que la edad promedio de los encuestados es de 40 años. Esta población adulta busca satisfacer sus necesidades individuales y de estabilidad ya que tienen responsabilidades familiares por ende, se determina que la edad no es concluyente frente a la rotación.



De acuerdo a los niveles de educación de un trabajador, se pueden conocer sus expectativas de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa, en referencia a los estudios académicos los resultados arrojados indican que el 50% del personal de ETM cuenta con básica primaria y secundaria, nivel educativo que no le permite al sujeto lograr una superación personal y profesional, razón que sustenta la posición de permanencia en la compañía.

Con base en lo discutido, Calderón (2006) manifiesta que para el proceso de selección no se debe mantener un parámetro de referencia como el género, la edad, los estudios, por el contrario se debe realizar un proceso intuitivo donde no predominen rasgos específicos sino que se rescaten criterios técnicos y psicotécnicos a través de pruebas, entrevistas y certificaciones. En consecuencia con el autor el presente estudio expresa que el 67% de los participantes están de acuerdo con el proceso de selección realizado por la organización al ser este un proceso dirigido principalmente en conocer y destacar las competencias de cada individuo con argumentos laborales y personales.

Adicionalmente es una desventaja el incremento de costos laborales, porque los colaboradores que salen de la organización deben ser reemplazados por otros nuevos, lo cual genera nuevos gastos y tiempo para implementar un proceso de búsqueda y realizar la inducción y formación de los nuevos candidatos. En algunos casos también se contempla la pérdida de la inversión hecha en la formación de los servidores que se van antes de lo estimado (Rodríguez, 2009).



Capacitación

El 42% de los colaboradores en ETM consideran escasas las capacitaciones que toman, incluso afirma el 75% que no han recibido capacitaciones en los últimos 12 meses. Lo que resulta preocupante ya que la organización está obviando aplicar esta estrategia que facilita a sus colaboradores a ser más responsables y comprometidos en sus actividades teniendo como resultado el alcance efectivo de los objetivos tanto propios como los de la organización (Pant & Baroudi, 2008).

Con respecto a las capacitaciones la postura de ETM es indiferente porque no cuenta con un cronograma planeado y establecido para ejecutarlas, el 66.7% de los encuestados asegura que tampoco cuenta con espacios mínimos requeridos de tiempo y de lugar en los horarios laborales para llevar a cabo estrategias de desarrollo mediante procesos óptimos de enseñanza y aprendizaje los cuales se perciben como incentivos que promueven la preparación del personal para sus actividades, en correspondencia a las necesidades individuales y del contexto organizacional (Huemman, 2010).

Este sentido la falta de capacitación genera desventajas a la organización porque los colaboradores al no estar seguros de lo que se espera de ellos terminan haciendo sus tareas de modo ineficiente. Así mismo, la duda del papel que tienen en la compañía produce en ellos frustración que se manifiesta con las malas relaciones interpersonales y por ende la falta de trabajo en equipo (Pant et al., 2008).



Esto también provoca disminución de productividad en la organización y si es en un entorno que requiere de esfuerzo físico como en ETM las posibilidades de sufrir accidentes laborales es mayor. En otras palabras, un empleado bien capacitado tiene más posibilidades de permanecer en su trabajo porque reconoce que la compañía realiza un esfuerzo para ofrecerle la formación adecuada aumentando su confianza, motivación y compromiso.

Contratación

Como indica Uribe, Garrido & Rodríguez (2001), la contratación temporal o fija tiene efectos en la percepción de la calidad de vida de un trabajador, por lo que se debe considerar como un aspecto esencial por su influencia en la rotación de personal. Sin embargo acorde a los resultados obtenidos del estudio, se evidenció que con un 67% los colaboradores se sienten a gusto con el contrato a término fijo a un año que firman con Equipos, Talleres y Montajes S.A., porque sienten estabilidad laboral con un 58,3 % por el tiempo pactado y además es fuente de motivación para ellos al querer esforzarse por lograr prórroga en el contrato.

Consecuentemente para la presente investigación la modalidad de la contratación no es un motivo influyente en la decisión que toma un trabajador al retirarse de la organización, ya que los resultados indican que el tipo de contrato es adecuado; sin embargo, ETM debería contemplar la posibilidad de extender el periodo del contrato, para aumentar el porcentaje de satisfacción frente al tipo de contrato y promover en este sentido estabilidad laboral y salarial en sus colaboradores (Uribe et al., 2001).



Jornada Laboral

La jornada de trabajo fue reconocida por los trabajadores como el tiempo en el cual ellos desempeñan sus labores, siendo el 59% de los participantes quienes coinciden que la jornada laboral en ETM no es buena, ya que habitualmente las actividades que deben realizar superan las ocho (8) horas diarias estipuladas por ley en el código sustantivo del trabajo Colombiano, perjudicando en los trabajadores; la salud, reduciendo la capacidad y motivación al no encontrarse completamente sanos (Hamon Cholet & Rougerie, 2000). Adicionalmente se suma que la compañía no ofrece tiempo para sí mismo y el descuido de la vida personal según lo manifiesta el 50% de los encuestados.

En consecuencia, al incrementar la productividad y disminuir costos, impactan tanto a los trabajadores como a la empresa, porque el afán por aumentar los salarios con horas extras, ha llevado a las personas a descuidar su bienestar, algunos de los principales riesgos que se asumen cuando se enfrentan este tipo de problemáticas son el estrés, la ansiedad, la falta de sueño y descanso necesario. Cuando existe exceso de trabajo como lo expresan los resultados del presente estudio se pierde la atención en los asuntos personales como el tiempo en familia entre otros (Pérez, 2012).

Salario

Para Sherman, et al. (2001) es muy importante la gestión de los recursos humanos ya que esta área proporciona las retribuciones tanto tangibles como de reconocimiento por la labor



desempeñada de los colaboradores, como lo son; el pago monetario, bonos, incentivos económicos, que se reciben, los cuales generan un impacto en la perspectiva de vida que tienen, causando un aumento en el grado de satisfacción el cual promueve equidad y responsabilidad frente a las tareas del cargo.

Considerando lo anterior, los empleados de ETM creen que su remuneración no es suficiente para cubrir sus necesidades. El 58,3% de los participantes reconoce que el pago es regular e incluso mínimo, también se logra evidenciar que la organización no está reconociendo el salario como un elemento que genera compromiso y deseos de conservar el empleo para sus operarios Shapiro (1984), de ahí que los directivos de ETM reflexionen sobre esta categoría ya que puede ser una causa asociada a la rotación del personal.

Condiciones de higiene y seguridad en el trabajo

Es responsabilidad de ETM garantizar un nivel de salud y seguridad óptimo a cada uno de sus colaboradores. De manera que proporciona todo el vestuario y elementos de seguridad en el trabajo de acuerdo a las actividades a realizar, el 73% de los trabajadores aseguran que la compañía se preocupa por el bienestar de su capital humano. Pero el estudio arrojó pruebas concretas que permiten afirmar que ETM brinda dotación a su personal, se puede entonces suponer que la empresa cumple con algunas de las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo.

No obstante el 67% de los participantes concuerdan que la información sobre riesgos profesionales no es clara y oportuna por lo que desconocen cuáles son las medidas preventivas para disminuir los accidentes laborales efecto de la ausencia de capacitación. Frente a esta situación la entidad se muestra indiferente produciendo un ambiente de inconformidad e



inseguridad al no brindar las mejores condiciones a sus trabajadores, en este orden de ideas ETM no ha logrado retener a su personal (Fernández, 2005).

Motivación y Satisfacción

Cuando un trabajador no encuentra un empleo que cumpla con las expectativas que tiene y ha experimentado insatisfacción en su puesto de trabajo por un tiempo sus deseos de renunciar aumentan. Por lo tanto es esencial entender los niveles de motivación y satisfacción, ya que con base en esto el compromiso organizacional del individuo varia, se reduce o aumenta la rotación e incluso afecta positivamente o no a la moral de cada personas. Además como se ha mencionado la motivación es la actitud que toman los individuos frente a la vida Pereira (2009), por lo que los trabajadores deben intrínsecamente empoderarse de sus tareas, su autorrealización, de la seguridad y calidad en sus labores realizadas y en su creatividad, pero la compañía debe ser un medio que permita el logro y cumplimiento de esto (Admont, 2010).

También, se han reconocido asociaciones importantes entre factores de la satisfacción laboral por ejemplo, Salgado (1996) indica en un estudio que la satisfacción es la percepción de las relaciones interpersonales. Comparando los resultados entre las categorías de motivación y satisfacción, algunos trabajadores perciben en porcentajes significativos algunos beneficios que les proporciona ETM algunos ejemplos de estos son: las actividades a desarrollar de acuerdo a sus capacidades (75%), la autonomía o independencia en la realización de sus tareas (90%), espíritu de trabajo en equipo (75%), las relaciones interpersonales (83%) lo cual confirma la afirmación de Salgado, pero cabe destacar que ETM aún ofrece espacios de dispersión (ocio) a su capital humano (66%) punto que se debe profundizar.



10. Conclusiones

La presente investigación demuestra que la rotación de personal en ETM está influenciada principalmente por las siguientes categorías: capacitación, jornada laboral y condiciones de higiene y seguridad en el trabajo. Además el nivel de educación incluido en la categoría de selección se afirma como un componente determinante en el grado de permanencia y compromiso



del colaborador en ETM, puesto que una persona que no cuenta con aspiraciones académicas no posee criterios suficientes para tomar la mejor decisión que le permitan realizarse a nivel personal y laboral .

Frente a la capacitación, ETM no tiene estructurada ninguna planeación para el desarrollo de los diferentes programas que se deben aplicar para actualizar las responsabilidades y requerimientos de los diferentes cargos, tampoco cuenta con medidas que controlen el nivel del lenguaje técnico y operativo para responder a las necesidades de la empresa y de los clientes.

Por otra parte, se puede apreciar que ETM incorpora buenas prácticas las cuales se relacionan con el proceso de selección, el tipo de contratación, el salario, la motivación y satisfacción por lo tanto, estas categorías no son causas esenciales de la rotación de personal.

ETM debe fortalecer estas buenas prácticas manteniendo los hábitos frente a su reclutamiento dejando de lado los parámetros establecidos y dándose la oportunidad de conocer de forma abierta los diferentes perfiles de los candidatos. Así mismo ampliar el termino en tiempo de los contratos para que en el personal aumente su estabilidad, del mismo modo ETM puede adoptar sistemas de incentivos como los son bonos, reconocimiento público, para que mantengan satisfechos y motivados al personal.

Finalmente, se debe tener en cuenta que la investigación realizada se aplicó particularmente para la empresa ETM. Por lo que los resultados obtenidos no deben generalizarse con otras industrias o contextos. Así, cabría pensar que en otros sectores o en diferentes países, este tipo de investigaciones pueden revelar otras causas asociadas a la rotación de personal.



10.1 Recomendaciones

- Frente a la jornada laboral se recomienda a la empresa realizar campañas o actividades estratégicas que fomenten los espacios personales y familiares y así mismo ambientes que permitan disminuir los diferentes grados de estrés, ansiedad, falta de sueño.
- Respecto a las condiciones de higiene y seguridad en el trabajo no es suficiente que la empresa cumpla con los requisitos mínimos de dotación para ejecutar las actividades, también debe velar por adoptar medidas preventivas soportadas en capacitaciones que eviten accidentes laborales
- Se considera esencial aplicar encuestas de salida a todos aquellos colaboradores que de manera voluntaria o no salen de la organización. Ya que esta estrategia brinda información veraz de las razones reales por las cuales los empleados no quieren continuar en ETM.

11. Referencias

- Admodt, M. G. (2010). *Psicología industrial/organizacional: un enfoque aplicado*. México D.F., México: GENGAGE Learning Editores.
- ACRIP. (2010). *“Una visión crítica sobre el financiamiento y la asignación de recursos públicos para la capacitación de trabajadores de América Latina y el Caribe”*. Asociación



Colombiana de Relaciones Industriales y de Personal. Unidad de mercados laborales y seguridad social.

ACOPI. (2000). *Compilación de estadísticas de Pymes de América Latina y el Caribe*. Recuperado de <http://www.javeriana.edu.co/biblos/tesis/ingenieria/tesis18.pdf>

Ahmed, N., Khan, M., y Butt, F. (2012). *A Comparative Study of Organizational Climate and Job Satisfaction in Public, Private and Foreign Banks*. *Asian Social Science*, 8(4), 259-267.

Alles, M. (2005). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestión por Competencias (Primera Edición. 7ª. Reimpresión.)* Ediciones Granica. S.A. Argentina.

ANDI. (2015). *Balance 2015 y Perspectivas 2016*. Recuperado de <http://www.andi.com.co/Documents/Balance2015/ANDI%20-%20Balance%202015%20y%20Perspectivas%202016.compressed.pdf>

Atalaya. (1999). *Job search behavior of employed managers*. *Personnel Psychology*, 47, 275-301. Recuperado de <http://132.248.9.34/hevila/InvestigacionAdministrativa/2005-06/vol34-35/no97/1.pdf>

Bavendam, J. (2000). *How do you manage turnover*. Recuperado de: www.employeeeretentionsurvey.com

Blanch. (2003). *Compromiso organizacional y Rotación de personal en una cadena restaurantera* (Tesis de licenciatura) Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Bureau of Labor Statistics. (2013). Washington, DC



- Calderón, E. M. (2006). *Psicología de la Conducta Industrial*. Tercera Ed. U.S.A
- Camacol. (2010). *Edificación de vivienda en Colombia*. Balance primer semestre de 2010.
- Carneiro, M. (2004). *La responsabilidad social corporativa interna*. Gráficas Dehon. España.
- Chávez, E. (2010). *Causas y efectos de la rotación de personal en el conjunto cinematográfico la huerta Morelia*. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México.
- Recuperado de: <http://bibliotecavirtual.dgb.umich.mx:8083/jspui/bitstream/123456789/896/1/CAUSASYEFECTOSDELAROTACIONDEPERSONALENELCONJUNTOCINEMATOGRAFICOLAHUERTAMORELIA.pdf>
- Chiavenato, I. (2001). *Administración: Proceso Administrativo*. Ed. Mc Graw Hill. Tercera edición. México
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El Capital Humano de las Organizaciones*. Mc Graw-Hill. Venezuela.
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional. La dinámica del éxito en las organizaciones* (2a. ed., pp. 271-409). México: Mc Graw Hill
- Clark, G. (2005). *Performance Management Strategies*, in G. Salaman, J. Storey and J. Billsberry (eds), *Strategic Human Resource Management: Theory and Practice*. London: The Open University in association with Sage.
- Cuadra, A., & Veloso, C. (2007). *Liderazgo, Clima y Satisfacción Laboral*. Revista Universum, 2(22), 40-56.



- DANE. (2014). *Encuesta anual de manufactura - EAM*. Colombia. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/boletin_eam_2014_def.pdf
- El País. (2016). *La industria colombiana empezó el año con pie derecho*. Cali, Colombia. Recuperado de: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/crecimiento-industria-enero-2016-fue-8>
- Espinoza, M. y Morris, P. (2002). *Calidad de vida en el trabajo: percepciones de los trabajadores*, Santiago de Chile, Chile, Dirección del trabajo departamento de estudios.
- Fernández A. (2009). *Propuesta de formación de RR.HH. en investigación basada en un modelo colaborativo. Hacia un cambio de paradigma*. ICECE. Buenos Aires. Argentina
- Fernández R. (2005). *Administración de la responsabilidad social corporativa*. Thomson Editores. España.
- Guillén, C. & Guil, R. (2000). *Psicología del trabajo para relaciones laborales*. México: Ed. McGraw Hill Interamericana.
- Hamon, Cholet, S. y Rougerie, C. (2000). “*La charge mentale au travail: des enjeux complexes pour les salariés*”, en *Economie et statistique*, N° 339-340, 2000 9/10, págs. 243- 255
- Hernández, G. (2007). Características y sentido de las prácticas de gestión humana en las pequeñas empresas. *Revista Universidad EAFIT*, 42(142), 26-45.
- Hernández, S., Fernández C., & Baptista, L. (2010). *Metodología de la Investigación*. Tercera Edición. México Edit. McGraw Hill.



- Huemman, M. (2010). *Considering Human Resource Management when developing a project-oriented company: Case study of a telecommunication company*. International Journal of Project Management, 28(4), 361-369.
- INEGI. (2012). Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática. MEXICO. Recuperado de: <http://www.inegi.org.mx/sistemas/bie/cuadrosestadisticos/GeneraCuadro.aspx?s=est&nc=607&c=25584>
- Diario La República. (2016). *Sector industrial será el de mayor crecimiento este año llegando a 7,5%. Colombia*. Recuperado de http://www.larepublica.co/sector-industrial-ser%C3%A1-el-de-mayor-crecimiento-este-a%C3%B1o-llegando-75_340801
- Lora, E. (2010). *Departamento de Investigaciones del BID*. Colombia. Recuperado de <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/articulo/condiciones-laborales-productividad/97241>
- <http://www.dinero.com/columnistas/edicion-impres/articulo/condiciones-laborales-productividad/97241>
- Hassard, J., y Muylaert, K. y Namysl, A. y Kazenas, A. y Flaspolder, E. (2012). *Motivation for employers to carry out workplace health promotion: literature review*. Recuperado de <http://eprints.bbk.ac.uk/id/eprint/14080>
- Naranjo, P., M. L. (2009). *Motivación: perspectivas teóricas y algunas consideraciones de su importancia en el ámbito educativo*. Revista Educación, 33(2), 153-170. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/440/44012058010.pdf>



- OMS. (2010). *Ambientes de trabajo saludables: un modelo para la acción para empleadores, trabajadores, autoridades normativas y profesionales*. Recuperado de <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4316/525169742013.pdf?sequence=1>
- Pant, I., y Baroudi, B. (2008). Project management education: *The human skills imperative*. International Journal of Project Management, 26(2), 124-128.e=1
- Pérez, J. (2012). *Control de la gestión empresarial*. Área Administrativa y Contable. Madrid
- Project Management Institute. (2013). *Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. (PMBOK guide) (5.ª ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, Newtown Square.
- Rahimic, Z. (2013). *Influence of Organizational Climate on Job Satisfaction in Bosnia and Herzegovina Companies*. International Business Research, 6(3), 129-139.
- Review y Synthesis of the measurement invariance literature: Suggestions, Practices and Recommendations for Organizational Research. Organizational Research Methods, 3, 4-70.
- Reyes, P. (1998). *Administración de Personal* Edit. Limusa, México. Recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/C12P34.pdf>
- Riba & Ballart. (2016). *La motivación para el servicio público de los altos funcionarios españoles: medida y efectos*. Revista Española de Investigaciones Sociológicas, 154: 65-82. Recuperado de (<http://dx.doi.org/10.5477/cis/reis.154.65>)



- Rincón, P. (2006). *Motivación laboral como herramienta clave evitar la rotación de personal en las empresas de servicios de la ciudad de Morelia*. Tesis de licenciatura. Universidad de Michoacana de San Nicolás. México.
- Robbins, S. (1999). *Comportamiento organizacional*. México. Ed. Prentice. pp. 24-25.
Recuperado de http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/019158/019158_Cap3.pdf
- Rodríguez, Fernández & Batista. (2007). *Metodología de la investigación*. Cuarta Edición. Editorial McGrawHill. México.
- Salazar, M. (2008). *Rotación de personal y costos asociados en empresas de Seguridad Privada en Costa Rica*. Recuperado de <http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/publicaciones/036666.pdf>
<http://bb9.ulacit.ac.cr/tesinas/publicaciones/036666.pdf>
- Sales, M. (2012). *Capital Humano y Estrategia del Negocio*. Recuperado de: <http://www.uhu.es/mjesus.moreno/docencia/asignatura-01%20de/TEMA-10/CH%20Y%20ESTRATEGIA.pdf>
- Salgado, J. F. (1996). *Clima Organizacional y Satisfacción Laboral en una PYME*. Revista Psicothema, 8(2), 329-335.
- Shapiro, Carl, & Stiglitz, J. (1984). In *"Equilibrium Unemployment as a Worker Discipline Device."* American Economic Review 74, no. 3.
- Sherman, Bohlonder & Snell (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 12ma Edición. Municipio Alberto Adriani, del Estado Mérida. Venezuela.



- Smith, P.C., Kendall, L.M. & Hulin, C.L. (1969). *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement*. Chicago: Rand McNally.
- Syptak, J., Marsland, D., & Ulmer, D. (1999). *Job satisfaction: putting theory into practice*. Family Practice Management, 65, 23-30. October
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Recuperado de: http://www.larepublica.co/sector-industrial-ser%C3%A1-el-de-mayor-crecimiento-este-a%C3%B1o-llegando-75_340801
- United States Department of Labor FY. (2013). *Annual Performance Report. USA*. Recuperado de: <https://www.dol.gov/sites/default/files/documents/general/budget/2015/CBJ-2015-V1-01.pdf>
- Uribe, A., Garrido, J. & Rodríguez, A. M. (2011). *Influencia del tipo de contratación en la calidad de vida laboral: manifestaciones del capitalismo organizacional*. Revista Virtual Universidad Católica del Norte, 33, 101-116.
- Vauro, M. (2014). *Bienestar del personal en el trabajo*. Facultad de Psicología, Universidad de Salamanca. España. Recuperado de http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1688-4221201500030000





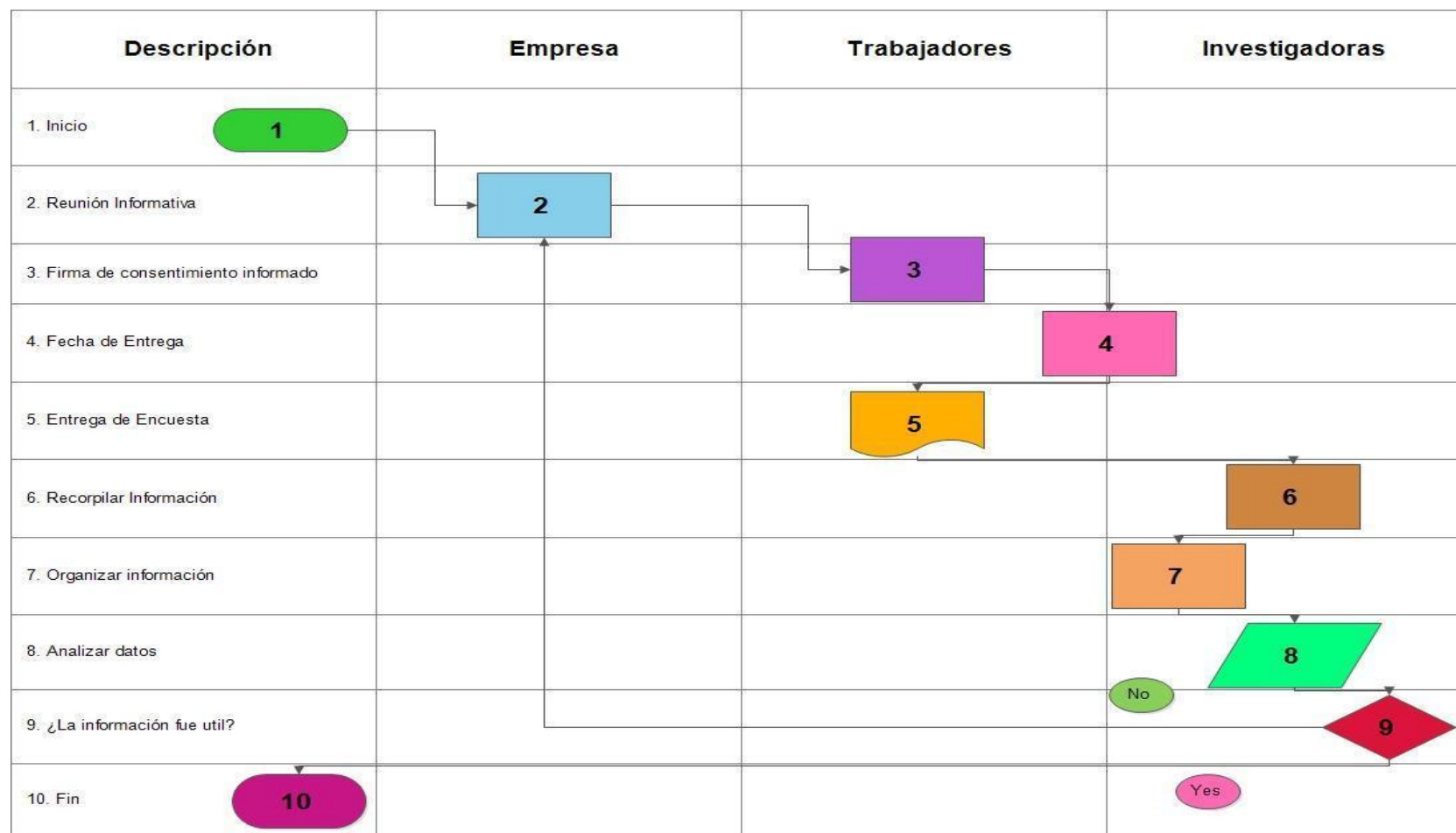
12. Anexos

Tabla 3 Información básica de la población

Número de Documento de Identidad	Nombres	Apellidos	Cargo	Edad	Sexo
80423363	Juan Pablo	Alvarado Lince	Gerente Administrativo	45	M
3227336	Néstor Alberto	Alvarado Lince	Gerente General	62	M
1014216279	Lizet Paola	Plazas Castillo	Coordinadora De Recursos Humanos	26	F
37310764	Martha Sofía	Rangel Llanes	Asistente Administrativo	59	F
1121923246	Jenny Paola	Cuellar Rodríguez	Practicante	21	F
9600241	Jorge Enrique	Castillo Suarez	Operador	43	M
79474839	John Iván	Guzmán Morales	Operador	50	M
79917366	Eduardo	Londoño Posada	Operador	36	M
10294472	Roberto José	Ordoñez Rocero	Operador	36	M
79122060	Javier Enrique	Quintero	Conductor	53	M
1022449538	Diego Andrés	Rocha Lara	Conductor	29	M
1069730018	Harold Duvan	Tobito Barrera	Operador	27	M

Fuente: Equipos, Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C.2016

Esquema 1 Mapa de procesos de la metodología aplicada



Fuente: Equipos, Talleres y Montajes S.A., Bogotá D.C.2016

Encuesta

Objetivo: Identificar la percepción del nivel de satisfacción actual de los empleados en ETM

NOMBRE: _____

GÉNERO: M _____ F _____

EDAD: _____

CARGO: _____

ÁREA DE TRABAJO: _____

1. ¿Cuál es el nivel de educación más alto que tiene?

Ninguno

Primaria

Bachiller

Universitario

Especialización

2. ¿Qué tipo de puesto de trabajo tiene?

Empleado: con jefe y sin subordinados

Jefe de Área u oficina o similar

Mando intermedio: con jefes y con subordinados

3. Considera suficiente el proceso de selección de la empresa, teniendo en cuenta que las etapas convenientes de dicho proceso son: Convocatoria, entrevista, pruebas o evaluaciones, retroalimentación del proceso y confirmación positiva o negativa de la contratación.

SI

NO



4. Según el proceso de búsqueda, reclutamiento o convocatoria de la empresa bajo que fuentes, formas o métodos, llega usted a ETM

Anuncios o avisos

Recomendaciones

Agencias de empleo

Competencia

5. Conforme a la contratación está de acuerdo con el tipo de contrato y las prestaciones que tiene actualmente, sabiendo que la única modalidad de la empresa es contratación directa a término fijo de un año

SI

NO

6. Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con su cargo laboral actual

Utilice una escala del 1 al 3 en la que:

1: Poco satisfecho – 2: Medianamente satisfecho y 3: Muy satisfecho

	1	2	3
Actividad Desarrollada	☐	☐	☐
Desarrollo Personal (Realización)	☐	☐	☐
Nivel de Autonomía / Independencia	☐	☐	☐
Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas	☐	☐	☐
Nivel de motivación	☐	☐	☐
Las metas, funciones y responsabilidades de su puesto	☐	☐	☐



7. Indique su grado de satisfacción con los siguientes aspectos relacionados con su cargo laboral actual.

Utilice una escala del 1 al 3 en la que:

1: Poco satisfecho – 2: Medianamente satisfecho y 3: Muy satisfecho

	1	2	3
Jornada Laboral (Horarios)	☐	☐	☐
Flexibilidad de horarios	☐	☐	☐
Tiempo de descanso durante la jornada laboral	☐	☐	☐
Vacaciones y permisos	☐	☐	☐
Estabilidad Laboral	☐	☐	☐

8. El ingreso económico que recibe le permite cubrir sus necesidades básicas de forma:

Suficiente

Poco suficiente

Insuficiente

9. Frente a las situaciones de riesgo o peligro en su puesto de trabajo.

Utilice una escala del 1 al 3 en la que:

1: Poco satisfecho – 2: Medianamente satisfecho y 3: Muy satisfecho



	1	2	3
Conoce usted las medidas preventivas para disminuir los riesgos laborales	☐	☐	☐
La empresa le informa oportunamente por medio de capacitaciones, boletines, comunicados, memorandos o circulares los riesgos laborales que hay en su trabajo	☐	☐	☐
La empresa proporciona condiciones seguras para su trabajo	☐	☐	☐
La empresa le proporciona la ropa y/o el equipo de seguridad necesarios	☐	☐	☐

10. ¿En los últimos 12 meses ha realizado su empresa alguna actividad de capacitaciones?
En caso de ser afirmativo, mencione el tema de dicha actividad.

Si

No

11. ¿Se han realizado capacitaciones dentro del horario laboral? En caso de ser afirmativo mencione la frecuencia con que se realizan dichas actividades.

SI

NO

NUNCA

A VECES

SIEMPRE



12. Su empresa proporciona a los trabajadores los espacios para:

	SI	NO	NO SABE
Capacitación	☐	☐	☐
Alimentación y Descanso	☐	☐	☐
Ocio y Esparcimiento	☐	☐	☐

13. Respecto a situaciones asociadas a la empresa responda las siguientes preguntas:

Utilice una escala del 1 al 3 en la que 1: Insuficiente – 2: Regular y 3: Buena

	1	2	3
La capacitación recibida	☐	☐	☐
Información necesario para el desempeño de sus funciones (Ficha puesto de trabajo)	☐	☐	☐
Los salarios que se pagan en la compañía	☐	☐	☐
La relación con el jefe	☐	☐	☐
Los eventos sociales y/o deportivos que proporciona la empresa	☐	☐	☐
El espíritu de equipo y colaboración existente entre las personas	☐	☐	☐
La comunicación interpersonal con el equipo de trabajo	☐	☐	☐
Se siente parte del equipo de colaboradores de ETM	☐	☐	☐



Tabla 2 Grado de satisfacción de diferentes aspectos relacionados con el cargo.

GRADO DE SATISFACCIÓN	1	2	3
1. Actividad desarrollada	0	3	7
2. Desarrollo personal (realización)	2	5	5
3. Nivel de autonomía/independencia	1	6	5
4. Nivel de participación en las decisiones sobre las tareas desarrolladas		5	6
5. Nivel de motivación	1	6	5
6. Las metas, funciones y responsabilidades de su puesto	1	4	7

Fuente: Propia

Tabla 3 Grado de satisfacción respecto a La jornada y el horario laboral.

GRADO DE SATISFACCIÓN	1	2	3
1. Jornada Laboral (Horarios)	2	7	3
2. Flexibilidad de horarios	2	6	4
3. Tiempo de descanso durante la jornada laboral	2	6	4
4. Vacaciones y permisos	1	5	6
5. Estabilidad Laboral	2	3	7

Fuente: Propia

Tabla 4 Grado de satisfacción frente a situaciones de riesgo o peligro en el puesto de trabajo.

SITUACIONES DE RIESGO O PELIGRO	1	2	3
1. Conoce usted las medidas preventivas para disminuir los riesgos laborales.	0	6	6
2. La empresa le informa oportunamente por medio de capacitaciones, boletines, comunicados, memorando, circulares los riesgos laborales que hay en su trabajo.	2	8	2
3. La empresa proporciona condiciones seguras para su trabajo.	2	1	9



4. La empresa le proporciona la ropa y/o el equipo de seguridad necesarios	1	3	8
--	---	---	---

Fuente: Propia

Tabla 5 Espacios que proporciona la empresa

ESPACIOS	1	2	3
1.Capacitación	4	4	4
2.Alimentación y Descanso	10	2	0
3.Ocio y Esparcimiento	3	8	1

Fuente: Propia

Tabla 6 Grado de satisfacción en situaciones asociadas a la empresa

SITUACIONES	1	2	3
1. La capacitación que recibe.	5	4	3
2. Información necesaria para el desempeño de sus funciones (Manual de funciones)	1	3	8
3. Los salarios que se pagan en la empresa	2	4	6
4. Relación y comunicación con su jefe	0	2	10
5. Los eventos sociales y/o deportivos que proporciona la empresa	3	8	1
7. El espíritu de equipo y colaboración existente entre las personas.	0	3	9
8. ¿Cómo funciona la comunicación con su área (operativa) y aquellos con los que se relaciona para realizar su trabajo?	0	3	9

Fuente: Propia