

**FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN
INVERSIONES MERCANTILES EN SEDES MEDELLÍN**

Elaborado por:

Mayerly Camacho Pérez

Sebastián Rojas Peláez

Universidad Católica Luis Amigo

Facultad Ciencias Administrativas

Especialización Gerencia del Talento Humano

Medellín, Antioquia

2020

**¿CUAL ES LA PERCEPCIÓN EN LOS EMPLEADOS DE INVERSIONES MERCA Z
SEDES MEDELLÍN, FRENTE A LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA
ROTACIÓN DE PERSONAL?**

OBJETIVO GENERAL:

- Presentar los factores que intervienen en la rotación en Inversiones Merca Z en las sedes de Medellín, teniendo en cuenta la percepción de los empleados

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Caracterizar a la población de empleados activos en Inversiones Merca Z en las sedes de Medellín
- Identificar los factores que intervienen en la rotación de personal en Inversiones Merca Z en las sedes de Medellín
- Analizar los factores de mayor influencia que generan la rotación de personal en Inversiones Merca Z en las sedes de Medellín

INTRODUCCIÓN

La rotación de personal es un factor constante al que las compañías se deben enfrentar y como consecuencia a esta rotación se exponen a la pérdida de capital intelectual, pérdida de recursos económicos, reprocesos, entre otros. Las compañías a nivel global han tratado de implementar estrategias para generar una efectiva retención de su capital humano, sin embargo, muchas empresas no toman en consideración los factores intrapsíquicos de sus colaboradores para generar efectivamente una retención de su personal.

El presente trabajo de grado tiene como objetivo intervenir los principales factores de rotación de personal identificados por medio de la entrevista de retiro aplicada a los colaboradores salientes.

Con el fin de delimitar nuestras concepciones sobre la temática a trabajar, se decidió tomar como definición de la rotación de personal la siguiente cita:

La suma de las separaciones voluntarias e involuntarias entre los empleados y la empresa. Las personas se pueden retirar por voluntad propia, ser despedidas, jubilarse o fallecer dentro de la organización. Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. (Miranda, 2009)

Para este estudio se tomó como base la importancia del capital humano para el correcto crecimiento de las compañías, siendo este, el capital humano, el encargado de plasmar las ideas de los directivos.

La gestión del capital humano coloca el desarrollo humano como una prioridad dentro de las organizaciones, dejando de ser visto como un costo para ser considerado una inversión. Así se habla hoy día de capital humano, capital intelectual, potencial humano, talento humano, todos referidos al papel que tiene el hombre en la organización. (Agüero, Santana, Feria, & Lobaina, 2015)

Tomando como premisa lo anteriormente citado, el área de recursos humanos se debe encargar de promover espacios y condiciones aptas para que los colaboradores puedan desarrollarse tanto de forma personal como de forma profesional y con esto, proyectar en sus familias y entorno social, un progreso afectivo y socioeconómico.

Adicionalmente, el área de recursos humanos debe de velar por el correcto funcionamiento de la compañía por ello nos apoyaremos sobre la actual tendencia hacia el capital intelectual y el contrato psicológico:

El desarrollo y mejora de una organización a través de la planificación de las personas y la optimización de su aprovechamiento, es uno de los conceptos manejados en la actualidad y que produce mejores resultados, tanto en la eficiencia y calidad de los procesos y servicios desarrollados, como en lo relacionado con el perfeccionamiento

intelectual de las personas y el aumento de su motivación y satisfacción en el trabajo.

(Bordon, Dieguez, & Perez, 2014)

Para la intervención principal de este proyecto, se tendrán como premisa fundamental los aspectos de comunicación y trato de los líderes hacia su personal, de las áreas que presentan mayor índice de rotación en inversiones Merca Z sedes de Medellín, nos enmarcamos con factores de liderazgo como:

Un adecuado liderazgo debe propender por el logro de objetivos con los empleados en todas las organizaciones, para convertirlas en compañías de alto rendimiento y de las cuales los empleados no quieran cambiarse o fugarse a otras empresas de la competencia (Hernandez, Restrepo, Conde, & Gomez, 2016) p.113.

Además, se tendrá presente como factores adicionales que influyen en la rotación del personal, los horarios laborales y la remuneración económica con base a los salarios establecidos por la empresa.

En una investigación de salarios realizada por Human Capital en 426 empresas, relacionada con 16 sectores y 479 cargos pertenecientes a Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena y Barranquilla, se evidenció la necesidad de las compañías de contar con planes de remuneración que favorezcan la atracción y retención del talento.

(gestionnhumana.com, 2001)

JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad intervenir en la rotación de personal de la empresa Inversiones Merca Z sedes Medellín, esta necesidad surge del análisis realizado a las entrevistas de retiro en un periodo que abarca desde noviembre de 2019 hasta marzo de 2020, las cuales se tabularon en tablas de resultados mensuales, donde se da cuenta de un promedio de rotación por sedes, en las cuales se identificó que, en el mes de noviembre en la ciudad de Medellín se presenta una rotación de 10 personas las cuales equivalen al 45% de la planta total a nivel nacional; en el mes de diciembre, se presenta la misma cifra de rotación, en enero de 2020, se identifica una reducción en la deserción laboral con un porcentaje total del 30% lo que equivale a una disminución del 15%, para el mes de febrero el balance disminuye a un 29% a nivel cadena y finalmente en el mes de marzo se tiene un incremento en estos porcentajes, llegando a un 32%, sin embargo, es importante aclarar que los porcentajes se pueden ver afectados no solo por el retiro del personal, sino también por el incremento del personal en planta.

Desde el área de talento humano, se pretende generar una cultura del cuidado y de retención del personal, debido a los efectos negativos que la rotación del mismo representa para la organización, entre ellos los costos económicos debido a la afectación de la operación, la pérdida del capital intelectual y la afectación del employer branding.

El costo de la rotación de personal es alto, ya que comprende no sólo los gastos de reclutamiento y selección, sino también los que se originan de la apertura de registros, el establecimiento de una nueva cuenta en la nómina, la capacitación, la inscripción del empleado a distintas instituciones de seguridad social y fiscales, y —en algunos casos— el suministro de equipos especiales, como equipo de cómputo, uniformes o herramientas calibradas para especificaciones individuales. (Werther & Davis, 2008, pág. 228)

Continuando en la misma línea referente a los costos de rotación de personal, al generarse una deserción laboral de un colaborador, la organización se ve afectada de manera económica no solo por la carga prestacional, sino también por la carga que se genera en la realización de un nuevo proceso de selección, inducción y plan de formación, para ilustrar de mejor manera lo anteriormente dicho, se toma como referencia a (Estrada, 2017) el cual expresa que:

Existen dos rubros que impactan directamente en los costos directos al momento de reemplazar a un colaborador: la selección y el entrenamiento (inducción). Aquí se debe considerar que no será el mismo costo involucrado, si estamos hablando de reemplazar a un nivel ejecutivo, que a un “entry level” en la empresa. La complejidad y tiempo invertido es directamente proporcional mientras más alto es el nivel jerárquico. (p.4)

Adicionalmente el mismo autor (Estrada, 2017) amplía su descripción de los costos operativos que genera una deserción de personal y que se asemeja con la vivencia del presente proceso investigativo.

Este es uno de los rubros que normalmente se omiten y puede ser muy representativo. Es natural que si se ha desvinculado un colaborador con cierto nivel de experiencia y conocimiento, quien lo reemplace no podrá desde el día 1 llegar al mismo nivel de productividad de su antecesor. Las curvas de aprendizaje pueden ser distintas dependiendo del perfil de la persona y su madurez profesional. Sin embargo para efectos del análisis, podemos considerar las siguientes variables: tiempo promedio de reemplazo y tiempo estimado en alcanzar el nivel de productividad esperado. (p. 5)

Lo previamente citado nos brinda bases para la sustentación y concientización ante los directivos de la organización, respecto a los gastos no sólo monetarios que acarrearán la rotación de personal, sino también sobre la importancia de la intervención preventiva y los beneficios que se podrían obtener, al generar un plan institucional para la retención del capital humano, teniendo en cuenta que sus inicios en el área metropolitana del Valle de Aburrá se dieron desde hace 13 años y, que desde esa fecha hasta la actualidad, no se han establecido planes que ayuden a mitigar los costos que acarrearán la rotación continua del personal vinculado.

ÍNDICE

1. Contexto laboral colombiano

1.1 Ley del primer empleo

2. Rotación de personal

2.1. Definición

2.2. Factores que influyen la rotación de personal

3. Elementos que influyen en la rotación de personal

3.1. Liderazgo

3.1.1. Modelos de liderazgo

3.2. Cultura organizacional

3.3. Clima organizacional

3.3.1. Herramientas para medir el clima organizacional

3.3.2. Distorsiones cognitivas

3.3.3. Contrato psicológico

3.4. Compensación salarial

3.4.1 Salario emocional

4. Intervención de factores de rotación

4.1. Programa de bienestar laboral

5. Elementos de medición de rotación

6. Contexto de la empresa

6.1 Tiendas a nivel cadena

6.2 Valores corporativos

7. Diseño Metodológico

7.1 Metodología

8. Análisis de resultados

8.1 Discusión

9. Conclusiones

10. Referencias

CONTEXTO LABORAL EN COLOMBIA

Inicialmente, se pretende realizar una contextualización del entorno laboral en Colombia, el cual inició apoyándose en la (Constitución Política, 1991) , en donde se estableció:

La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no

pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

(Leyer, 2003, Art. 53,pág. 38)

Lo anterior se tiene en cuenta para dar a conocer un panorama, respecto a la normatividad y principios que son de obligatorio cumplimiento para las empresas colombianas en la actualidad, teniendo también como base, diversos artículos establecidos por la Constitución Política de Colombia de 1991 y en el Código Sustantivo del Trabajo, en donde se busca la equidad entre trabajadores y empleadores.

Ley del primer empleo.

Teniendo en cuenta el contexto laboral en Colombia, encontramos la ley 1780 de 2016 o más conocida como “ley del primer empleo”

La presente Ley tiene por objeto impulsar la generación de empleo para los jóvenes entre 18 y 28 años de edad, sentando las bases institucionales para el diseño y ejecución de políticas de empleo, emprendimiento y la creación de nuevas empresas jóvenes, junto con la promoción de mecanismos que impacten positivamente en la vinculación laboral con enfoque diferencial para este grupo poblacional en Colombia. (Congreso Colombiano, Art. 1, Pag 1)

Con base en lo anterior, se identifica que Inversiones Merca Z, brindan oportunidades a personas sin experiencia laboral, para formarse en diferentes cargos operativos, tales como cajas, surtido, fruver y bodega.

Rotación de personal

Con el fin de generar un acercamiento teórico a las perspectivas de la rotación de personal, se realizará la exposición de diferentes teóricos que aportan desde sus diversos trabajos académicos y posteriormente se realizará una estructuración de una nueva definición que enmarca el presente trabajo.

Para iniciar con el rastreo de definiciones entenderemos que:

La rotación de personal (o turnover) es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. Las organizaciones sufren un proceso continuo y dinámico de entropía negativa para mantener su integridad y sobrevivir. Esto significa que siempre pierden energía y recursos y que se deben alimentar de más energía y recursos para garantizar su equilibrio. La rotación se refiere al flujo de entradas y salidas de personas en una organización, las entradas que compensan las salidas de las personas de las organizaciones. A cada separación casi siempre corresponde la contratación de un sustituto como reemplazo. Esto significa que el flujo de salidas

(separaciones, despidos y jubilaciones se debe compensar con un flujo equivalente de entradas (contrataciones) de personas. La separación se presenta cuando una persona deja de ser miembro de una organización. (Chiavenato, 2009, pág. 91)

En el mismo texto, el mismo autor genera una diferencia entre la separación de personal de manera voluntaria y la separación del personal por iniciativa de la organización, sin embargo, para efectos prácticos de la presente investigación, se tomará en cuenta solo la primera, esto se ve motivado a la búsqueda de los factores que influyen en la renuncia voluntaria de los colaboradores.

Se presenta cuando un empleado decide, por razones personales o profesionales, terminar la relación de trabajo con el empleador. La decisión de separarse depende de dos percepciones. La primera es el nivel de insatisfacción del empleado con el trabajo. La segunda es el número de alternativas atractivas que éste encuentra fuera de la organización, en el mercado de trabajo. El empleado puede estar insatisfecho con el trabajo en sí, con el clima laboral o con ambos. (Chiavenato, 2009, pág. 91)

Adicionalmente, nos topamos con una perspectiva mexicana que a profundidad da cuenta de algunos de los factores que influyen en la rotación de personal:

La Rotación voluntaria de personal se manifiesta como una ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones. Por dicha razón, es fundamental

señalar que la separación incurre en costos de oportunidad, costos de reclutamiento, selección y capacitación, así como en una baja de moral de los empleados que permanecen. Estos costos son aún más serios cuando la organización pierde empleados valiosos; sin embargo, cabe aclarar que no en todos los casos la rotación es indeseable, aunque en algunas organizaciones puede llegar a niveles disfuncionales. (Littlewood, 2006, pág. 8)

Continuando con el mapeo a nivel latinoamericano, finalizamos con una perspectiva que inicia abarcando el factor personal que motiva la fluctuación laboral y más adelante añade una perspectiva económica:

Se entiende por rotación laboral como aquella fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Esto quiere decir, el intercambio de personal entre la organización y el ambiente, definido por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización... El retiro del personal se da –generalmente cuando los trabajadores tienen un bajo nivel de satisfacción o tienen un bajo compromiso con la organización. Es por ello que suelen cambiar de trabajo, esperando conseguir tales carencias en otras organizaciones. (Tito, 2013, pág. 86)

Desde el punto de vista económico, la rotación laboral es el resultado del flujo de trabajadores que entran y salen de los empleos en un período de tiempo. Esto quiere

decir, tras la variación porcentual se encuentran movimientos de la mano de obra que pueden ser significativos. (Tito, 2013, pág. 87)

Finalmente se pretende plantear un esquema que servirá como marco para la presente investigación, es por ello que se determinó la rotación de personal voluntaria como una acción que genera la renuncia al vínculo laboral existente entre una persona y la organización debido a factores económicos comparativos con las ofertas salariales generales en el mercado y agentes emotivos generados por la ruptura del contrato psicológico debido a factores como el liderazgo, la cultura organizacional y el clima organizacional.

Liderazgo

Para poder iniciar con nuestro recorrido de factores que posiblemente influyen con la rotación de personal, decidimos realizar un recorrido por diferentes fuentes de conocimiento al respecto del liderazgo, es por eso que iniciaremos con la frase de (Lapo & Jacome, 2015).”En nuestros días es reconocido que en cualquier proceso estratégico, se necesita de un liderazgo de la alta gerencia y una cultura organizacional proactiva comprometidos con el cambio” (p.12). Es por ello que continuaremos ampliando la visión y teorías de liderazgo.

Se dará inicio a este recorrido teórico con la perspectiva de Douglas McGregor desarrollada en 1957 y que fue traída a colación por (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 271)

“Teoría X” y Teoría Y” como una forma de contrastar dos conjuntos de supuestos y creencias que albergan los gerentes. Los gerentes de la Teoría X y los de la Teoría Y comprenden que son responsables de los recursos en sus unidades, dinero, materiales, equipo y personas en interés de alcanzar las metas organizacionales.

Los mismos autores previamente mencionados continúan con la descripción de McGregor agregando que:

Los gerentes de la Teoría X consideran a la administración como un proceso que implica dirigir, controlar y modificar el comportamiento de sus subordinados con el fin de que se ajusten a las necesidades de la organización. Esta perspectiva supone que, sin la poderosa intervención de los gerentes, la mayoría de los empleados serían pasivos frente a las necesidades organizacionales e incluso se resistirían a ellas. Por consiguiente, es necesario persuadir, recompensar y castigar a los empleados y controlar de manera rígida sus actividades. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 272).

Y se da finalización al apartado de McGregor con la interpretación de la Teoría Y que exponen de la siguiente manera:

... los empleados no son pasivos por naturaleza, ni se resisten a las metas organizacionales. Se han vuelto, así como resultado de sus experiencias en las organizaciones. La motivación, el potencial para el desarrollo, la capacidad de asumir la

responsabilidad y la disposición favorable para dirigir el comportamiento hacia las metas organizacionales están presentes en los empleados. La gerencia no los colocó allí. La responsabilidad de la gerencia es hacer que a los empleados les sea posible reconocer y desarrollar en ellos mismos esas características humanas. (Hellriegel & Slocum, 2009, pág. 273)

Continuaremos con la perspectiva del modelo de liderazgo trayectoria-meta que comparten (Lussier & Achua, 2011)

El líder es responsable de incentivar la motivación de los seguidores para alcanzar las metas personales y organizacionales. La motivación aumenta al 1) aclarar la trayectoria de los seguidores para alcanzar las recompensas que están disponibles o 2) incrementar las recompensas que el seguidor valora y desea. La aclaración de la trayectoria significa que el líder trabaja con los seguidores para ayudarles a identificar y aprender las conductas que llevarán al logro de una tarea exitosa y a las recompensas organizacionales.

Se debe precisar también que el líder en la organización es la persona que transmite a sus seguidores/colaboradores las políticas, las metas y la cultura de la compañía a la cual prestan sus servicios, sin embargo, esto se puede presentar a favor o en contra de la misma organización.

Es importante que los líderes tengan conciencia de los valores personales, ética y moral a medida que influyen en las elecciones que hacen y los comportamientos en los que se comprometen. Los líderes cuya ética personal y los valores no respaldan los valores de la organización probablemente transmitirán menos importancia de estos valores a los miembros de la organización. (Grojean, Resick, Dickson, & Smith, 2004)

Si bien en nuestro recorrido por diversos autores y sus definiciones sobre el liderazgo nos generan una percepción positiva sobre el rol del líder, no se puede dejar de lado que los líderes también pueden generar conductas y percepciones negativas de los colaboradores hacia la organización y es en este caso donde nos apoyamos de una visión discordante del líder.

En su acepción original, el término disonancia se refiere a un sonido desagradable y discordante. Desde una perspectiva tanto musical como humana, pues, la disonancia implica la falta de armonía. En este sentido, el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás. (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004, pág. 51)

Continuando con la idea de Goleman y el líder disonante, el autor expresa las afectaciones en la operación y el comportamiento del personal bajo los efectos de dicho líder.

La disonancia, en suma, genera burnout, desalienta a las personas y les obliga a cambiar de trabajo. Además, la disonancia también tiene otro coste adicional, ya que quienes

trabajan en ambientes emocionalmente nocivos acaban llevándose consigo a casa esta intoxicación, puesto que las hormonas del estrés liberadas durante una jornada de trabajo tóxica tardan muchas horas en desaparecer del torrente sanguíneo. (Goleman, Boyatzis, & Mc Kee, 2004, pág. 53)

Con el fin de concluir la temática del liderazgo, se debe resaltar la importancia e influencia que el liderazgo presenta en los siguientes factores que expondremos.

El nivel de satisfacción de un empleado con su jefe inmediato, los supervisores / gerentes están relacionados con el clima organizacional, el capital psicológico, compromiso de los empleados, confianza entre los trabajadores, bienestar de los empleados y mejoría desempeño de la organización. (Mcmurray, Pirola, Sarros, & Islam, 2010, pág. 449)

Cultura organizacional

El término cultura organizacional es un elemento importante para el estudio de las personas en los contextos organizacionales, adicionalmente, ha sido estudiado y descrito a través de los años por diferentes autores y hasta la fecha no se ha generado un consenso sobre su definición y elementos que la componen, es por esto que traeremos a colación diferentes autores que nos permitan comprender de forma superficial que es la cultura, cómo se compone y cómo ésta afecta en el comportamiento de las personas vinculadas a una organización.

El significado de cultura entendido por los investigadores de administración y de las organizaciones tienen su origen en el enfoque y visión de las ciencias sociales, específicamente de la antropología y la sociología, donde se desarrolla el estudio del hombre y su relación con el ambiente. El concepto de cultura desde el punto de vista antropológico desarrolla toda una gama de elementos tangibles e intangibles que convierte la vida del hombre en algo complejo, lleno de símbolos y significados que trascienden a través del tiempo como costumbres que se desarrollan en la vida social y colectiva de las personas... En la actualidad la literatura administrativa y organizacional ha recogido de la antropología el concepto de cultura, donde la define como el conjunto de valores, creencias, ideologías, hábitos, costumbres y normas que comparten los individuos de la organización, producto de la relación del hombre con su ambiente, y en consecuencia de su interrelación social, desarrollando patrones de comportamiento colectivos que generan una identidad en el tiempo y el espacio entre sus miembros, que los identifica, reconoce y diferencia de otro ser colectivo. (Zapata & Rodríguez, 2017, pág. 47)

También se tendrá en cuenta la postura que expone (Chiavenato, 1999) donde manifiesta que:

La cultura organizacional expresa un modo de vida, un sistema de creencias, expectativas y valores, una forma particular de interacción y de relación de determinada organización.

Todo este conjunto de variables debe observarse, analizarse e interpretarse continuamente. La cultura organizacional influye en el clima existente en la organización. (Chiavenato I. , 2001, pág. 589)

Continuando con esta revisión de posturas, abordaremos la visión de un autor que genera su enfoque centrado en la conducta de los individuos en la organización

Llamaré cultura a un modelo de presunciones básicas inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas. (Schein, 1988, pág. 26)

En el siguiente referente, nos daremos cuenta de la importancia de la cultura y los procesos en una eficiente producción por parte de los colaboradores.

Entre los componentes del ambiente interno se hallan la organización propiamente dicha, con su estructura organizativa, historial de éxitos, comunicaciones, el cumplimiento de metas, etc.; el personal, que comprende sus relaciones laborales, instrucción, adiestramiento, programas de capacitación, satisfacción laboral, exámenes médicos preventivos realizados, ausentismo, aptitud para y actitudes ante el trabajador, y la

producción, que implica condiciones adecuadas y seguras para el proceso de productivo, el empleo de la tecnología, la adquisición de materias primas, etcétera. Esto nos conduce a su seguimiento regular con vista a identificar potencialidades, fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para la empresa que influyen sustancialmente en el logro de sus objetivos y en la creación de un ambiente capaz de influir en su rendimiento. (Salazar, Guerrero, Machado, & Cañedo, 2009, pág. 68)

En este punto podríamos inferir que la cultura organizacional es el resultado de diversos factores que permean tanto a los subgrupos de una compañía como a cada miembro y con ello se generan patrones de conducta que podrían ser tanto beneficiosos como desfavorables según sea la interpretación de cada uno.

La cultura ha sido vista como una importante variable organizacional, y también como algo “externo” a la organización. Los enfoques culturales van más allá que otras metáforas usadas para entender la organización (metáfora de la “organización como ser vivo” o “la organización como máquina”). La organización es una cultura, por lo que la pregunta debe estar focalizada sobre los patrones que hacen posible la acción organizada. (Juyumaya, 2018, pág. 43)

Teniendo en cuenta los factores de motivación y producción en los que influye la cultura organizacional, un estudio brasileño expresa que el tipo de cultura puede influir también en factores de mobbing o acoso laboral.

La cultura jerárquica, que había sido un predictor positivo de satisfacción, en presencia de acoso a la moralidad ya no es significativa e indica que, en el límite, su efecto sobre la satisfacción no es fuente suficiente para continuar operando bajo el acoso. En cuanto a la cultura jerárquica, aunque hemos justificado su relación positiva con la satisfacción, es un hecho que contiene elementos que pueden no estar asociados con todas las dimensiones de satisfacción. Por lo tanto, en presencia de un elemento más inhibitor de la satisfacción, los efectos positivos directos sobre la satisfacción pueden ser diluidos por la presencia del acoso. (Pinto, Rivera, & Dos-Santos, 2018, pág. 264)

Esas mismas acciones de acoso, desprecio y desconocimiento del potencial de los colaboradores en la organización llevan al surgimiento de entes que se presentan a las compañías a cumplir un horario y no generar acciones de valor.

Los muertos vivientes son esas personas que nadie sabe lo que hacen realmente, y lo que es más triste, a nadie en la compañía le importa. Además, tampoco nadie habla de ellos, ni siquiera ellos mismos, porque ¿quién quiere alardear de que no hace nada de nada en su jornada de laboral, o que su trabajo es insignificante, aburrido y no tiene ningún sentido y su capacidad se desperdicia? Aunque puede que luego su vida familiar sea feliz y plena; es más, en muchas ocasiones estos trabajadores vuelcan el talento que su empresa no sabe aprovechar fuera de los límites de la compañía que les paga el sueldo y

lo emplean no sólo en su familia, sino también en sus aficiones, o quizá en montar un negocio próspero. (Casado, 2013, pág. 10)

Finalmente es importante resaltar la importancia que brinda la cultura organizacional con apoyo de otros factores para la permanencia histórica de una compañía de forma activa en el mercado.

En general, competitividad, innovación y cultura organizacional, aunque variables que aparentemente no están relacionados entre sí, se consideran bastante relevantes para el mantenimiento de un negocio a lo largo del tiempo. Para este fin, se requiere mayor atención por parte de medianas y pequeñas empresas (Solarte, Solarte, & Barahona, 2020, pág. 22)

Clima organizacional

Al igual que en la cultura organizacional, son diversos los autores y posturas sobre este tópico y a pesar de ser un tema ampliamente estudiado, a la fecha no se ha generado algún tipo de consenso sobre la definición y características del clima organizacional, sin embargo, si se resalta la importancia que este tiene sobre la conducta del personal y los resultados generales de las compañías.

Los sentimientos psicológicos del clima reflejan el funcionamiento interno de la organización, por ello este ambiente interno puede ser de confianza, progreso, temor o

inseguridad. Por tal razón, la forma de comportarse de un individuo en el trabajo no depende solamente de sus características personales sino también de la forma en que éste percibe su clima de trabajo y los componentes de su organización.

(Sandoval, 2004, pág. 83)

Autores más recientes pretenden generar definiciones con base a la unión de perspectivas de teóricos clásicos, una de esas definiciones es la que presentamos a continuación:

Clima organizacional como la percepción y apreciación de los empleados con relación a los aspectos estructurales (proceso y procedimientos), las relaciones entre las personas y el ambiente físico (infraestructura y elementos de trabajo), que afectan las relaciones e inciden en las reacciones del comportamiento de los empleados, tanto positiva como negativamente, y por tanto, modifican el desarrollo productivo de su trabajo y de la organización. (García, 2009, pág. 48)

Una de las primeras percepciones y que aun después de 60 años es utilizada como base del conocimiento del clima organizacional es la de Tagiuri y Litwin (1968) quienes fueron citados en (Uribe, 2015)

Consideran al clima organizacional como resultado de un conjunto de interpretaciones que realizan los miembros de una organización y que impactan en sus actitudes y motivación. Es por ello que el clima organizacional es una característica con una cierta

estabilidad de la calidad del ambiente interno de una organización, la cual es experimentada por sus miembros, influye en su comportamiento y puede ser descrita en términos de valores de un particular conjunto de características o atributos de la organización. (Uribe, 2015, pág. 40)

Con el fin de encaminarnos a la temática principal de la presente investigación, nos acercaremos por medio de uno de los elementos del clima organizacional a esos factores que generan motivaciones al personal para renunciar de forma voluntaria a sus empleos.

El clima recibe, a su vez, el impacto de los comportamientos y actitudes de los miembros de la organización, al tiempo que afecta a dichos comportamientos y actitudes. En otras palabras, un individuo puede ver cómo el clima de su organización es grato y –sin darse cuenta– contribuir con su propio comportamiento a que sea agradable; en el caso contrario, a menudo sucede que personas pertenecientes a una organización hacen amargas críticas al clima de sus organizaciones, sin percibir que con sus actitudes negativas están contribuyendo a mantener un clima de insatisfacción y descontento. (Gran & Berbel, 2007, pág. 177)

Continuando con la identificación de los factores que intervienen en la rotación de personal, nos encontramos con un factor primordial, el cual, es definido por (Chiavenato, 1999) de la siguiente manera:

El clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de la org. y que influye en su comportamiento. Es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades.

(Chiavenato I. 2001, pág. 86)

Teniendo en cuenta la definición anterior, se establece que el clima organizacional es un factor primordial que influye en el personal y su desempeño, ya sea de manera positiva o negativa, determinando así, la calidad de vida dentro de la empresa y el futuro de la misma. Lo que se busca con el mejoramiento del clima, es fortalecer de manera positiva las relaciones que se presentan con los diferentes actores, para ello, se ha creado una herramienta que permite medir el clima organizacional en el contexto colombiano, conocido como IMCOC (instrumento para medir clima en las organizaciones colombianas), el cual fue diseñado y validado en el medio empresarial colombiano, para identificar 7 variables puntuales en el clima organizacional: los objetivos, la cooperación, el liderazgo, las relaciones interpersonales, la motivación, la toma de decisiones y el control. (Chiavenato I. 2001).

Algunos de los efectos de ese mismo clima, genera en las percepciones cognitivas unas conductas y pensamientos de los colaboradores dentro de una organización, si bien las distorsiones cognitivas son un factor importante en esta estructura, lo abordaremos más adelante,

ya que en este momento se debe priorizar el efecto del clima organizacional sobre los agentes motivadores del colaborador.

La satisfacción laboral es definida como un estado emocional positivo bajo el cual se considera una de las dimensiones más representativas del comportamiento dentro de las organizaciones. Es importante tener en cuenta que los trabajadores que están satisfechos en sus sitios de trabajo al igual que con las personas que hacen parte de la organización, llegan a ser más productivos generando así ganancias dentro de la organización. Hay cuatro factores que hacen que la satisfacción laboral prevalezca dentro de una organización: la personalidad del trabajador, sus valores, la influencia social y la situación del trabajo en sí mismo. Estas variables dan como resultado grandes beneficios a la organización y con esto se genera estabilidad laboral y se disminuye la tasa de rotación. (Orejuela, 2014, pág. 336)

Continuando en la misma línea de los elementos que aumentan o disminuyen la satisfacción en el entorno laboral, nos encontramos con Blum & Naylor, quienes fueron citados por (Galindo, Partida, Blanco, & Palomo, 2013)

La satisfacción en el trabajo es el resultado de diversas actitudes que poseen los empleados. En sentido estricto, esas actitudes tienen relación con el trabajo y se refieren a factores específicos, tales como los salarios, la supervisión, la constancia de empleo, las condiciones de trabajo, las oportunidades de ascenso, el reconocimiento de la capacidad,

la evaluación justa del trabajo, las relaciones sociales en el empleo, la resolución rápida de los motivos de queja, el tratamiento justo por los patrones y otros conceptos similares. En resumen la satisfacción en el trabajo es una actitud general, como resultado de muchas actitudes específicas en esos campos, o sea, los factores específicos del trabajo, las características individuales y las relaciones de grupo fuera de trabajo. (Galindo, Partida, Blanco, & Palomo, 2013, pág. 181)

Es importante tener en cuenta que cada ser humano reacciona de forma diferente a las diversas dificultades que se le presentan en el desarrollo de su ciclo vital, estas respuestas se dan por un aprendizaje de vivencias anteriores que le generaron un esquema de respuesta efectivo, no para los ojos de la sociedad, sino para su satisfacción personal.

La autoprotección y la autopromoción son cruciales para nuestra supervivencia; ambos actos nos ayudan a detectar transgresiones y adoptar las acciones defensivas apropiadas. Además, si no nos ocupamos de nosotros mismos en este sentido, no buscaríamos el placer que proporcionan las relaciones íntimas, la amistad y la afiliación a grupos. (Beck, 2003, pág. 28)

Continuando con los postulados y experiencias del anterior autor, se presentará de forma más detallada cómo se generan las distorsiones cognitivas de las personas frente a una situación adversa:

La clave de su incapacidad para ajustarse a los principios prescritos cuando se sentían heridos o amenazados se hallaba en la interpretación errónea que hacía de la conducta del otro. La deformación «catastrófica» de los motivos y actitudes del otro llevaban a ambos miembros de la pareja a sentirse atrapados, ofendidos y despreciados. Estas percepciones (o mejor dicho falsas percepciones) los llenaban de ira -incluso de odio- y los impulsaban a vengarse o a encerrarse en un aislamiento hostil. (Beck, 2003, pág. 30)

Tomando en cuenta los anteriores lineamientos, podríamos inferir que el ser humano presenta conductas con base a su interpretación del entorno y es ello lo que afecta el desarrollo organizacional.

El problema es que los seres humanos no son estables en la misma motivación, y los elementos externos e internos afectan nuestro compromiso con la organización. Un problema familiar, una discusión con una pareja, un problema económico o incluso el problema de una pareja con uno de los jefes serán suficientes para cambiar nuestro estado. Además, el tipo de líder afecta la motivación dentro de la misma empresa, y esta situación de diferente liderazgo en la misma empresa refleja una cultura débil. (Lopez, Jaramillo, & Susaeta, 2019, pág. 69)

De esta manera, las percepciones generadas por los colaboradores y las organizaciones, se plantean brevemente en el concepto que se tiene de contrato psicológico, que a groso modo,

son las percepciones generadas por el colaborador frente a los beneficios que recibirá por parte de la organización y viceversa.

El contrato psicológico emerge como un concepto complementario a los contratos laborales, cualquiera sea su forma o duración, y tiene que ver con el conjunto de expectativas, creencias, percepciones, promesas u obligaciones que se adquieren al inicio, y se mantienen durante el tiempo que dura la relación laboral, o el contrato entre el individuo contratado y la organización contratante, y tiene el potencial de determinar el tipo de relación que se establece entre los dos actores de la relación contractual, en particular el intercambio de beneficios que, sin ser explícitamente establecidos, se esperan lograr u obtener entre las partes.

(Saldarriaga, 2013, pág. 2)

Bajo el mismo lineamiento, (Saldarriaga, 2013) agrega más adelante que “en el extremo relacional, que favorece el establecimiento de lazos afectivos y el surgimiento de fuertes tendencias de afiliación. Los alicientes para los miembros de la organización consideran formación, desarrollo, planes de carrera, compromiso y menos rotación” (Pag. 3).

De esta manera en Inversiones Merca Z, desde el área de gestión humana se identifica un constante compromiso con el mejoramiento del clima dentro de la organización, por medio de capacitaciones y espacios en los cuales los colaboradores puedan dar a conocer sus puntos de

vista frente a los aspectos que consideran debe de mejorar la empresa, esto con el fin de identificar la perspectivas que tiene cada uno de los empleados y buscar estrategias para reducir la rotación del personal en las sedes de Medellín.

Compensación salarial

Dentro de los factores motivacionales, se encuentra que otro de los principales es la percepción de la compensación salarial, que a groso modo podría ser identificada como la retribución económica que recibe una persona por el servicio prestado a una organización.

Se presenta la compensación salarial como una variable de la rotación de personal, debido a que es un elemento visto por los colaboradores como pagos justo o injustos según su sector gremial o carga laboral.

Todos los que de una u otra forma reciben retribuciones, compensaciones o salarios están centrados en lo que perciben de la organización y/o de la actividad que se ejerza. Quien trabaja para una empresa sea grande, mediana o pequeña, se pregunta si lo que le pagan es lo justo o no, igualmente se pregunta que si lo que le pagan a los demás guarda relación con lo que él recibe. Y quien trabaja independiente se pregunta si no sería mejor estar como empleado. (Castaño, Montoya, & Restrepo, 2009, pág. 89)

Tomando como referencia el aporte anterior, se identifica que la competencia del gremio al cual pertenece Inversiones Merca Z, es elevado, ya que otros negocios ofrecen remuneraciones

económicas mejores a las que se ofrece esta compañía y adicionalmente, los empleados constantemente se informan de esas propuestas laborales, lo cual ocasiona que la compensación salarial, sea otro de los factores principales que influyen en la rotación de personal.

Es por ello, que las empresas deben identificar y tener claridad sobre las capacidades, potencialidades, fortalezas y aspectos a mejorar su talento humano, ya que, la compañía puede generar una estrategia de compensación y desarrollo dentro de la misma.

Cada empresa debe identificar y comprender el contexto en que se desenvuelve y sus objetivos, al igual que su visión para encarar el futuro, y teniendo la perspectiva clara que cada organización es un mundo diferente; además se conoce que en toda empresa, el objetivo final es la productividad y la búsqueda de la maximización de recursos; es necesario para lograrlo modificar aspectos claves que ayuden a conseguir este fin último, y reivindicar la importancia del talento humano, para lo cual lo primero, será atraer a las personas competentes. Segundo punto, tener un sistema adecuado de capacitación. Tres: un sistema de compensación total alineado con la estrategia de la empresa. (Arias, Portilla, & Castaño Juan, 2008, pág. 267)

No obstante, otro factor percibido, es el salario emocional, el cual la empresa debe de abordar de una manera cuidadosa, ya que aparece cuando el empleado presenta necesidades que no se cubren con dinero, tales como tiempo con su familia, tiempo para estudiar, entre otros. Tomando como referente a Gay (2006) en donde expresa que “Este término engloba cualquier

forma de compensación, retribución, contraprestación... no monetaria, que recibe un empleado a cambio de su aportación laboral” adicionalmente, manifiesta el porqué se le llama salario emocional:

Se denomina *salario* porque se busca la identificación y la relación de contraprestación y, también, con reciprocidad, equidad y frecuencia. Se califica de *emocional* porque, con independencia del satisfactor de qué se trate –vacaciones, atención a necesidades personales, elementos satisfactorios en el contexto del clima laboral...-, se busca aportar satisfacción a algunos de los motivos intrínsecos -la motivación del artista en términos coloquiales- y, muy especialmente, a los motivos trascendentes –es decir, la motivación del *buen samaritano*, teniendo en cuenta que la caridad bien entendida empieza por uno mismo-. (Gay, 2006, pág. 45)

Uno de los elementos que destacan en relación al salario emocional y que se mencionó vagamente en líneas anteriores, es el equilibrio que se debe generar entre los espacios personales y laborales, es importante que las compañías no absorban todo el tiempo de sus colaboradores, sino que por el contrario proporcione espacios de disfrute con sus seres queridos.

Cuando hablamos de balance de vida personal y profesional nos referimos a la flexibilidad que un trabajador busca en la organización; y hablar de flexibilidad nos lleva a facilitar al empleado un horario que favorezca el desarrollo de otras actividades dentro y fuera del sitio de trabajo. Trabajar determinadas horas continuas no garantiza que la

productividad del colaborador sea mayor. Eso sí, apostar por soluciones que favorezcan este tipo de equilibrio implica que la organización cambie su cultura de gestión de personas y apueste por la confianza y la orientación a resultados. (Peñalver, 2018, pág. 12)

Con las líneas anteriormente citadas, se puede generar un esbozo de la compensación salarial y emocional, adicionalmente, esto podría dar una guía y claridad sobre la importancia de factores que influyen en el bienestar del personal adscrito a una organización.

Lo cierto es que la estrategia empresarial debe estar centrada en crear entornos seguros y que permitan a los empleados desarrollar lo mejor de sí mismos con libertad. En definitiva, conseguir que las personas, que trabajan e interactúan en dichos entornos de trabajo, consigan sentirse como parte activa de la empresa, disminuyendo el absentismo laboral y las bajas por enfermedad, afianzando el compromiso de los trabajadores con la empresa y generando una mayor fidelización del talento. En definitiva, se genera una mejor experiencia profesional de las personas. (Rodríguez & Perez, 2020, pág. 102)

Intervención de factores de rotación

El propósito de identificar los factores que generan la rotación del personal, es generar una propuesta de intervención para mitigar la misma, con base a esto, se tiene en cuenta la investigación hecha por Gonzalez (2009) en donde expresa que:

Las acciones de retención son aquellas prácticas administrativas orientadas a “no dejar ir” a individuos ubicados en cargos claves dentro de la empresa. Lejos de convertirse en acciones que busquen “hacer sentir bien” a los empleados (Harvard, 2003), lo que está en juego es la permanencia de ese factor diferenciador que se expresa en el legado histórico de aprendizaje, materializado en el saber que las personas tienen y que configura lo que algunos denominan el nuevo recurso económico básico, “el conocimiento” (Gonzalez, 2009, pág. 51)

Teniendo en cuenta la propuesta anterior, se resalta la importancia de generar e implementar estrategias para disminuir la rotación de personal, ya que es uno de los factores principales que se deben de tener en cuenta en cada una de las organizaciones, no solo por temas económicos, sino también, para evitar la pérdida de personas con alto potencial y disminuir al máximo la pérdida de ese conocimiento obtenido por medio de la experiencia.

Algunas de las estrategias utilizadas en las empresas para mitigar la rotación, son los programas de bienestar, los cuales se crean con el fin de mejorar la calidad de vida y satisfacción laboral de cada uno de sus empleados. Con esta implementación lo que se pretende es estimular a cada colaborador para aumentar los niveles de identificación con la empresa, el rendimiento en el puesto de trabajo y mejorar la relación entre empleador-empleado, disminuyendo así, las deserciones del personal. Para ellos, se toma como base lo expuesto por Delgado, J. (2014) en donde expone:

Incentivar y crear sentido de pertenencia también hace parte de la consolidación del Talento Humano de una organización, ya que de este modo es posible conservar aquellas personas que son buenos elementos para la empresa; es decir aquellos colaboradores que se caracterizan por su creatividad, innovación, colaboración y proactividad, en este grupo también podemos incluir aquellos que han hecho carrera dentro de la compañía y que en el transcurso de su experiencia han adquirido conocimientos de diferentes procesos por tanto estarán en la capacidad de compartir sus conocimientos con nuevos colaboradores y difundir las políticas corporativas (Delgado, 2014, pág. 8).

Con lo anterior, se fortalece la postura de generar un plan de bienestar laboral, con el fin de forjar un impacto positivo en los empleados y así obtener una mayor competitividad y sostenibilidad para la empresa. En este mismo sentido Delgado (2014) refuerza su postura, de la siguiente manera:

La verdadera razón de ser del Bienestar Laboral es que la motivación del personal desencadene en productividad por tanto también adicional a las actividades y programas en los que pueda participar el trabajador y su familia es indispensable promover el buen trato, acompañamiento en los procesos y ofrecer un sano ambiente y entorno laboral, además de esto con el fin de que el mejoramiento continuo sea una constante es indispensable realizar evaluación de desempeño, seguimiento y planes de mejoramiento que respalden y garanticen la calidad del producto y/o servicio que ofrece la compañía. (Delgado, 2014, pág. 9).

De esta manera, se brindan bases para que la empresa se enfoque en tres vertientes principales: el cuidado del medio ambiente, mejorar las condiciones laborales de sus empleados y apoyarlos a nivel personal, reforzando su crecimiento constante dentro y fuera de la misma.

Elementos de medición de rotación

Para medir los niveles de rotación en una empresa, existen diversas herramientas con las cuales se puede obtener información, iniciando desde las entrevistas de retiro hasta encuestas con diversos ítem, tomando como referencia la (Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos, 201)

Se utiliza un modelo lineal de 27 variables independientes. La variable dependiente es el interés del trabajador por permanecer en la institución. Esta variable identifica el grado en que cada persona expresa su deseo por permanecer dentro de la institución desarrollando

su carrera laboral. Se administra un cuestionario integrado por 82 preguntas, tipo afirmación. Para su medición se utiliza una escala Likert de 5 niveles, en el que 1 significa totalmente de acuerdo y 5 totalmente en desacuerdo con la afirmación. A continuación se obtiene un modelo de regresión logística estadísticamente significativo, se eliminan 18 variables, queda un total de 9 variables significativas a partir de las cuales se formula el modelo con todos los coeficientes resultantes. (Curbelo, Perez, & Montero, 2016, pág. 10)

Con este cuestionario, lo que se pretende identificar son los factores que motivan a los empleados a permanecer en una empresa, adicional a esta herramienta, se cuenta con la información de las entrevistas de retiro realizadas al personal que se retira de manera voluntaria, con las cuales se puede identificar puntualmente cuáles fueron los factores que los motivaron a desertar laboralmente.

En Inversiones Merca Z, la herramienta implementada es la entrevista de retiro, la cual se aplica al momento de recibir la carta de renuncia y en medio de una conversación con el colaborador, se diligencia la misma, aclarando los aspectos que fueron de mayor relevancia y motivantes para dar por terminada la relación laboral de manera unilateral.

Contexto de la empresa

Inversiones Merca Z S.A es una empresa líder en el sector de comercialización de productos para la canasta familiar y sus complementarios, nació en el Municipio de Tumaco hace

más de 15 años, inició con un granero que abastecía en ese momento una pequeña cantidad de la población total del municipio, sin embargo debido a su origen y la voluntad de progresar sus socios JAVIER ALBERTO ZULUAGA, CARLOS MARIO ZULUAGA Y PABLO ZULUAGA, decidieron crear un macro proyecto, con supermercados cómodos con alcance para toda la población especializándose en variedad, calidad y diferenciación de gustos.

Misión

Proyectar nuestros supermercados y productos a nivel nacional, a través de la identificación y satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes, generando nuevas fuentes de empleo, promoviendo el desarrollo y bienestar de nuestros colaboradores.

Visión

Queremos en el año 2020 ser el Grupo de Supermercados Independientes líder en calidad, variedad y servicio en todo el territorio nacional, mediante el trabajo en equipo con acciones de mejoramiento continuo dentro de los conceptos de calidad integral.

Tiendas a nivel cadena

Actualmente se cuenta con 7 sedes en la ciudad de Tumaco (Calle Sucre, La Playa, La Avenida, Campo Hogar, La Exportadora, Libertadores y Puente Ortiz), una sede en Cali (Chipichape) y dos sedes en Medellín (Guayabal y Santa Lucía)

Valores corporativos

SERVICIO: Conjunto de actividades interrelacionadas que se ofrecen con el fin que el cliente obtenga TOTAL SATISFACCIÓN en su experiencia de compra en nuestras tiendas.

INTEGRIDAD: Cualidades de calidad humana que consiste en comportarse y expresarse con coherencia y congruencia con base a las normas establecidas.

RESPONSABILIDAD: Es el compromiso consciente y congruente de cumplir con los objetivos de la empresa tanto interna como externamente.

COMPROMISO: Ética y Profesionalismo de los colaboradores de MERCA Z con respecto al cumplimiento preciso de sus funciones, disposición de servicio e interés en pro de un ambiente de trabajo saludable.

RESPECTO: Brindar siempre como Colaboradores de MERCA Z, un trato amable, educado y respetuoso a todos los clientes, proveedores y demás personas que utilicen nuestros servicios.

DISEÑO METODOLÓGICO

El presente proyecto investigativo se pretende realizar con un enfoque cuantitativo, esto debido al alcance descriptivo, en donde se utilizarán unas variables cuantitativas, que son las que componen los factores motivacionales que intervienen en la rotación del personal en Inversiones Merca Z en las sedes de Medellín y se utilizará a través de un diseño de investigación no experimental transversal.

Debido a que no se realizará ningún tipo de modificación ni manipulación de los factores ya identificados, se pretende medir los porcentajes de los posibles factores que influyen en la rotación del personal por medio de un cuestionario, el cual se diligenciará con base a la percepción de los colaboradores activos en Inversiones Merca Z sedes Medellín. Ya que dicha herramienta realiza un sondeo general sobre elementos como satisfacción laboral, remuneración salarial, clima laboral, condiciones que afectan al trabajador dentro de la organización y su entorno alrededor de la actividad que éste realiza, se pretende tener un panorama actual de cómo los empleados perciben a la empresa e identificar los aspectos que ellos consideran más relevantes para tomar la decisión de abandonar su actual puesto de trabajo.

Para este estudio, se toma como muestra poblacional a los colaboradores activos de Inversiones Merca Z sedes Medellín, los cuales se distribuyen de la siguiente manera:

- **Sede Guayabal:** En esta sede se cuenta con una población de 50 trabajadores, distribuidos en 25 hombres, en el rango de edad de 22 a 45 años, con formación académica promedio de Bachillerato y 25 mujeres en el rango de edad de 22 a 35 años, con formación promedio de Media Académica.
- **Sede Santa Lucía:** En esta sede se cuenta con una población de 28 trabajadores, distribuidos en 16 hombres, en el rango de edad de 25 a 46 años, con formación académica promedio de Bachillerato y 12 mujeres en el rango de edad de 22 a 32 años , con formación promedio de Media Académica.

Metodología

Antes de realizar la aplicación del cuestionario que se utilizó para medir los porcentajes de los posibles factores que influyen en la rotación del personal, inicialmente éste, estuvo sujeto a un análisis y verificación por parte de 5 expertos en materia de gestión humana, los cuales dieron a conocer sus opiniones referente al mismo y realizaron los respectivos comentarios para su mayor adaptabilidad a lo que se requería identificar, además, se realizó una prueba piloto con personas externas a la compañía, con el fin de identificar qué tan asertivo podría ser. El cuestionario se aplicó con apoyo de la herramienta de Google Forms y con apoyo de los gráficos que este arroja, se realizó el análisis de los resultados.

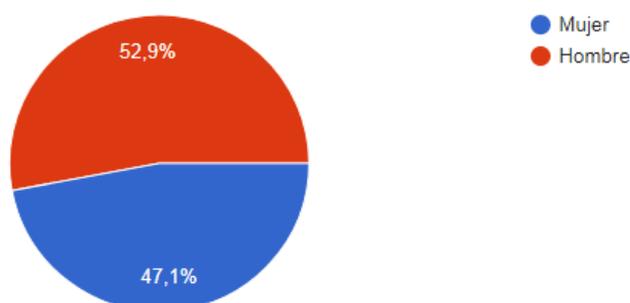
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se mencionó anteriormente, para la recopilación de la información y el análisis de resultados, se realizó un cuestionario el cual fue tabulado en la misma plataforma de Google Forms, con la intención de obtener los porcentajes de las respuestas brindadas por el personal y así identificar los factores que consideran más relevantes en la rotación del mismo.

Con ayuda del mismo, se identificó que la población de empleados activos en Inversiones Merca Z en las sedes de Medellín, se distribuye entre un 52.9% de población masculina y un 47.1% de personal femenino, siendo evidente que en las sedes de Medellín, la mayoría del personal es masculino, esto se debe a que en gran parte de los puestos se requiere de un esfuerzo físico constante que podría acarrear lesiones o enfermedades posturales si se realiza por el personal femenino, algunas de las tareas que se pretenden reservar para el personal masculino se encuentra en las áreas de carnes, bodega, recibo, fruver y surtido.

Figura 1.

Distribución porcentual de género, Supermercado Merca Z 2020

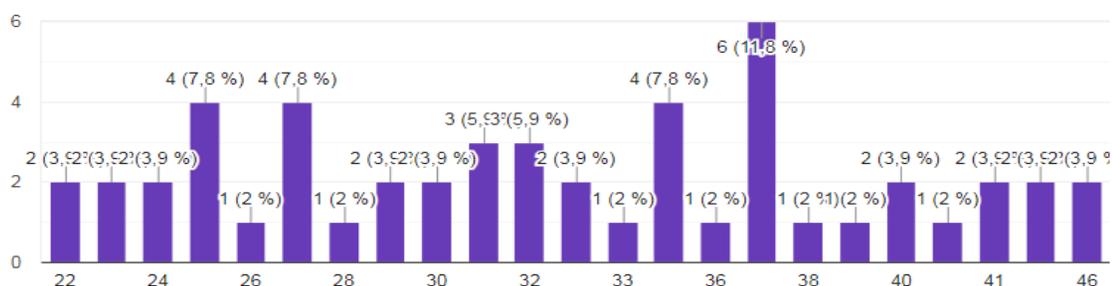


Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Además se evidencia que el rango de edad del personal oscila entre los 22 y 46 años de edad generando un promedio de edad de 33 años generando el cálculo de la población total de ambas sedes.

Figura 2.

Distribución porcentual de edades, Supermercado Merca Z

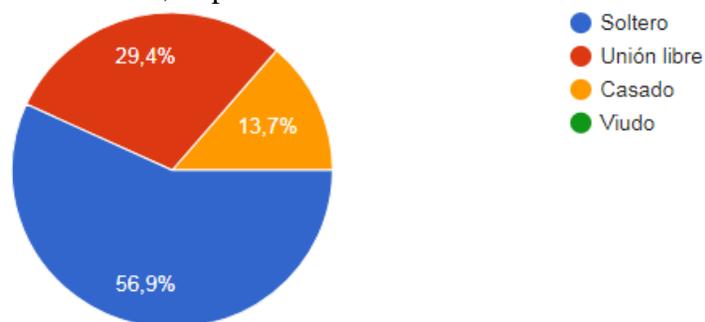


Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Igualmente, se pudo registrar el estado civil de la población, teniendo como mayoría personal soltero con un 56.9%, continuando con personal que vive en unión libre con un 29.4% y con un 13.7% de personal que se encuentran casados.

Figura 3.

Distribución porcentual de estado civil, Supermercado Merca Z

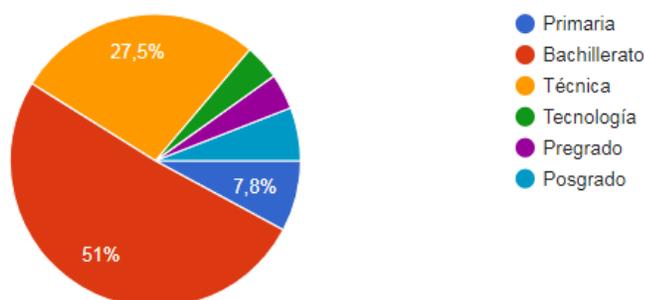


Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Finalmente, se catalogó el nivel académico del personal, obteniendo los siguientes porcentajes: Primaria completa un 7.8%, Bachiller completo 51%, Técnicos 27.5%, Tecnólogos 3.9%, Pregrado completo 3.9% y Posgrado con un 5.9%.

Figura 4.

Distribución porcentual de nivel académico, Supermercado Merca Z

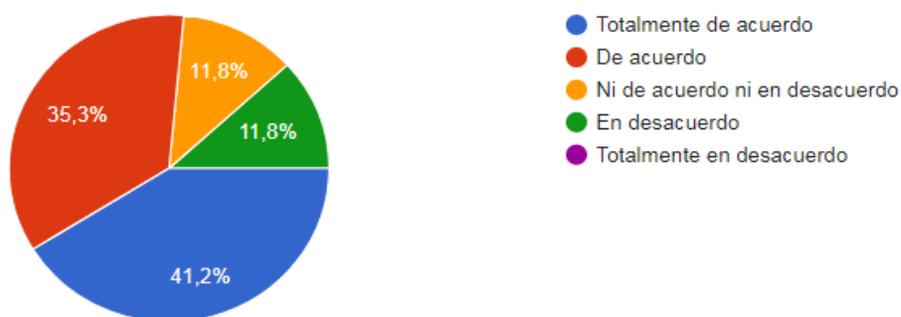


Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Siguiendo con la línea para determinar los factores que intervienen en la rotación de personal, se identifican diversos aspectos relevantes como lo son:

Figura 5.

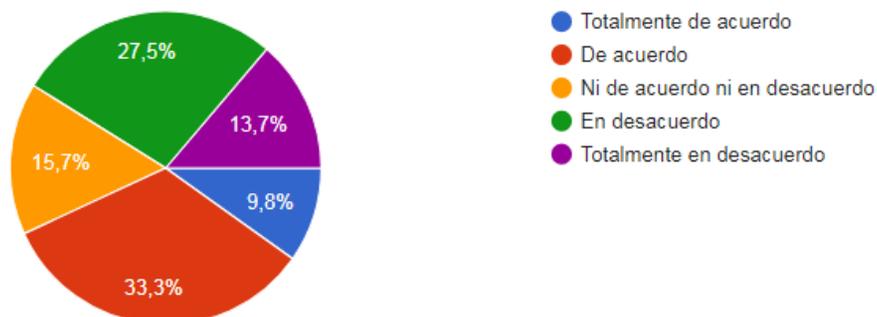
Distribución porcentual de aspecto salarial, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 6.

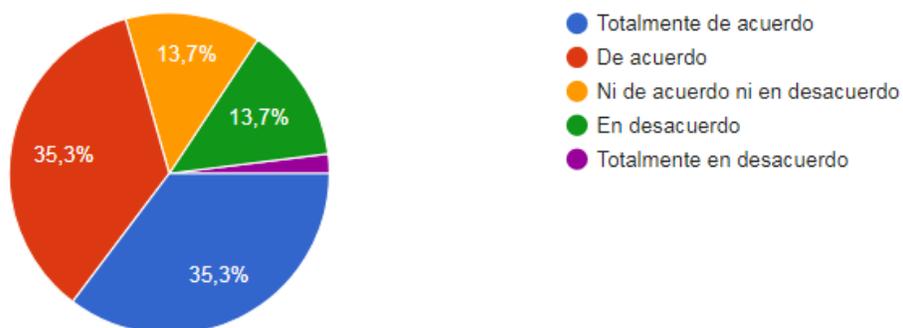
Distribución porcentual de revisión salarial otras compañías, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 7.

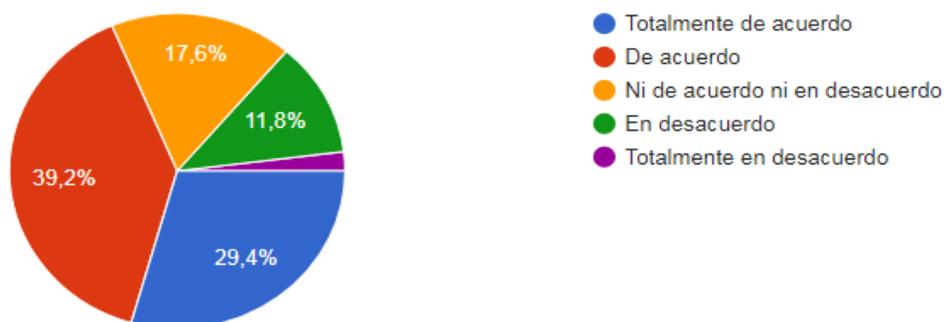
Distribución porcentual de falta de estimulación, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 8.

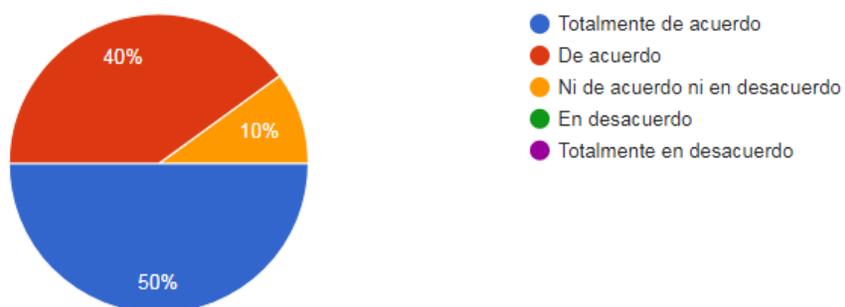
Distribución porcentual de falta de reconocimiento, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 9.

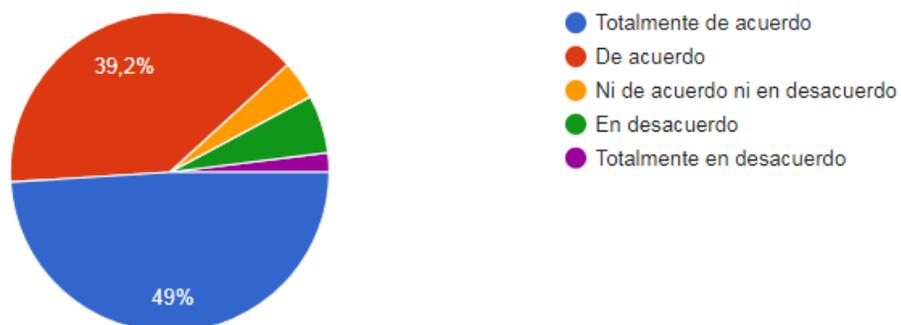
Distribución porcentual de falta de comunicación con el jefe, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 10.

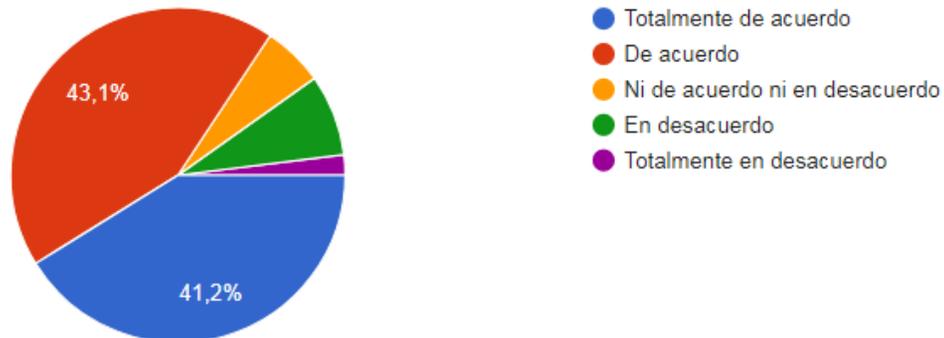
Distribución porcentual de ambiente laboral, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 11.

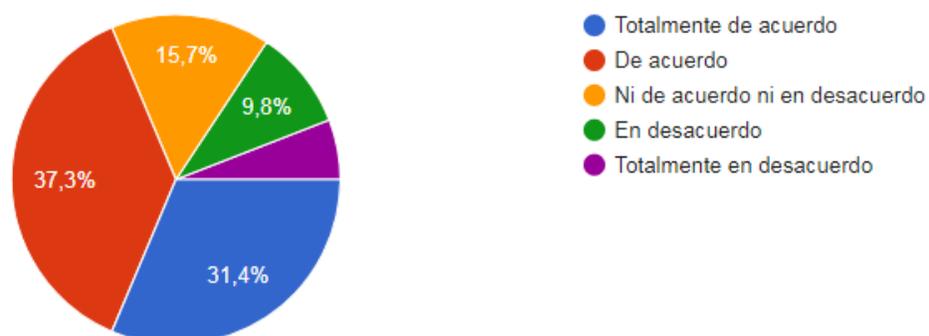
Distribución porcentual de trato inadecuado del jefe, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 12.

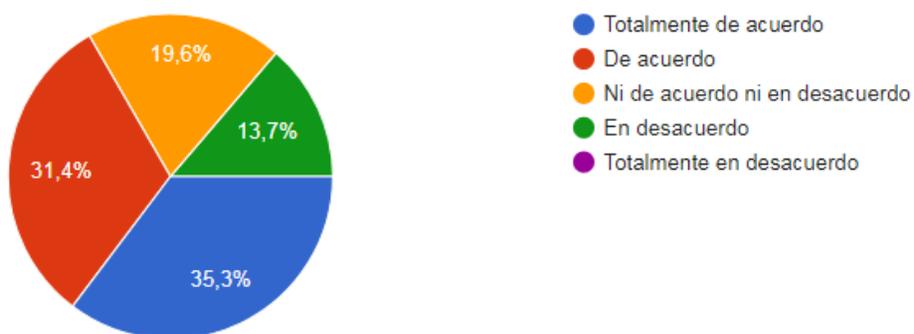
Distribución porcentual de decisiones tomadas por la dirección, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Figura 13.

Distribución porcentual de directivos, Supermercado Merca Z



Nota: Encuesta del personal de Inversiones Merca Z

Con la información anteriormente presentada, se identifican varios aspectos que desde el punto de vista del personal que se encuentra actualmente activo en Inversiones Merca Z sedes Medellín, son los principales que conllevan a que los colaboradores se retiren de la empresa.

Realizando una revisión global de los factores propuestos para la medición de los posibles factores referentes a la rotación de personal (Liderazgo, clima, remuneración económica y motivación laboral) se puede determinar que el clima laboral es el principal factor que impulsa a los empleados para tomar la decisión de abandonar el empleo actual, sin embargo, la diferencia porcentual con el factor de liderazgo es de tan solo un 8%, lo cual nos invita a considerar sobre los aspectos a intervenir dentro de la organización y con ello fortalecer la retención del personal.

Discusión

En la realización del análisis del cuestionario aplicado a los colaboradores activos de Inversiones Merca Z sedes Medellín y la revisión de trabajos previos sobre la problemática de la rotación de personal, se puede dar un acercamiento a la respuesta sobre el cuestionamiento principal de esta investigación el cual es identificar la percepción en los empleados de Inversiones Merca Z frente a los factores que intervienen en la rotación de personal. Si bien en el presente estudio se hallan congruencias y similitudes con otros artículos publicados y las respuestas de los colaboradores en sus entrevistas de retiro, podemos concluir que actualmente el factor que incita principalmente a la deserción laboral, se encuentra enfocada en factores del clima interno de la organización y con ello podemos intuir que si bien el factor salarial es

importante para los colaboradores, no es el factor principal en la motivación para la continuación en el puesto de trabajo.

Realizando una ampliación sobre los factores previamente mencionados, de acuerdo a lo expresado por los colaboradores activos de Inversiones Merca Z en el cuestionario aplicado y a los antiguos colaboradores que en la entrevista de retiro expresaron sus inconformidades, se infiere que si bien el factor salarial en ambas metodologías se encuentra presente y los colaboradores evalúan de forma periódica los salarios de empresas del mismo sector, se genera una mayor motivación por desertar al encontrarse con dificultades en el diario vivir dentro de la organización, afectando la motivación y contrato psicológico debido al choque de emociones generados por las interacciones directas con sus superiores jerárquicos y el clima generado por la interacción con clientes, proveedores y compañeros de labor.

CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta el presente proyecto de investigación y los resultados obtenidos con ayuda de la encuesta, se puede concluir que las principales causas de rotación identificadas en las respuestas brindadas por el personal en Inversiones Merca Z, fueron los factores relacionados con el clima laboral, esto encadenado a la mala relación generada con los cargos directivos de cada sede, ya que no se identificó una dificultad latente con las políticas nacionales de la organización y mucho menos dificultades con factores laborales como los horarios y la posibilidad de toma de decisiones que afecten directamente al colaborador y su puesto de trabajo.

Las causas asociadas a la rotación de personal dentro de la organización en las sedes de Medellín, son generadas propiamente por factores de la organización y por ello se invita a realizar una intervención en los factores identificados, con el fin de disminuir la pérdida del conocimiento relacional generado por los colaboradores en el diario vivir con los clientes de Inversiones Merca Z, como a su vez la pérdida económica por factores operativos prestacionales en los cuales incurre la rotación del personal.

REFERENCIAS

- Agüero, P. Z., Santana, R. B., Feria, J. Z., & Lobaina, M. H. (2015). CAUSAS DE LA SATISFACCIÓN LABORAL EN UNA ORGANIZACIÓN COMERCIALIZADORA MAYORISTA. *Revista Facultad De Ciencias Economicas*, 35 - 51.
- Arias, L., Portilla, L., & Castaño Juan. (2008). COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS SALARIALES; ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DE TRABAJADORES. *Scientia et Technica*, 265 - 268.
- Beck, A. (2003). *Prisioneros del odio*. Barcelona: Paidós .
- Bordon, A. M., Dieguez, A. R., & Perez, A. R. (2014). ACCIONES PARA DISMINUIR LA FLUCTUACIÓN LABORAL. *Revista De Ciencias Sociales Universidad De Costa Rica*, 27 - 33.
- Casado, J. M. (2013). La Resurrección De Los Muertos Vivientes. *Capital humano*, 10 - 11.
- Castaño, J. C., Montoya, L. S., & Restrepo, L. S. (2009). COMPENSACIÓN SALARIAL Y CALIDAD DE VIDA. *Scientia et Technica*, 89 - 94.

Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos*. Bogota: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. Mexico, D.F: McGRAW-

HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado el 17 de 05
de 2020

Curbelo, M., Perez, Y., & Montero, E. (2016). Modelo matemático para explicar la
intención de permanencia del personal académico de la Universidad de
Cienfuegos. *Universidad y Sociedad*, 7 - 19.

Delgado, J. (2014). *Motivación organizacional y bienestar laboral*.(Diplomado alta
gerencia).

Recuperado de

[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12781/ENSAYO%20
FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/12781/ENSAYO%20FINAL%20JENNY%20DELGADO%20PARDO.pdf?sequence=1)

Estrada, R. (2017). El costo de la rotación de personal. *Informativo Gerencial*, 3-6.

Obtenido de

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-
analytics/Informativo-Gerencial/Informativo%20Marzo%202017.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ec/Documents/deloitte-analytics/Informativo-Gerencial/Informativo%20Marzo%202017.pdf)

Galindo, J., Partida, A., Blanco, M., & Palomo, M. (2013). La satisfacción del empleado en organizaciones de servicios públicos federales: Caso de estudio CFE en Nuevo León. *InnOvaciOnes de NegOciOs*, 175 - 195.

Garcia, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administracion*, 43 - 61.

Gay, F. (2006). El salario emocional, clave para reducir el estrés. *gestión práctica de riesgos laborales*, 44 - 47.

Gestionnhumana.com. (27 de 12 de 2001). *gestionnhumana.com*. Obtenido de *gestionnhumana.com*:

<http://www.gestionhumana.com/gh4/BancoConocimiento/T/tendenciasaon/tendenciasaon.asp>

Goleman, D., Boyatzis, R., & Mc Kee, A. (2004). *El lider resonante crea mas*. Buenos Aires: Random House Mondadori.

Gonzalez, D. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45 - 72.

Gran, F., & Berbel, G. (2007). *Manual de recursos humanos*. Barcelona: UOC.

- Grojean, M., Resick, C., Dickson, M., & Smith, B. (2004). Leaders, Values, and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 223 - 241.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2009). *Comportamiento organizacional*. Mexico D.F: Cengage Learning Editores.
- Hernandez, C. G., Restrepo, I. L., Conde, K. M., & Gomez, J. M. (2016). RETENCIÓN DE EMPLEADOS, UNA ESTRATEGIA PARA EL ÉXITO DE LAS ORGANIZACIONES. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó*, 108 - 115.
- Juyumaya, J. (2018). WORK ENGAGEMENT, SATISFACCIÓN Y RENDIMIENTO LABORAL: EL ROL DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL. *Estudios de Administración*, 32 - 49.
- Lapo, M. D., & Jacome, M. (2015). El Liderazgo y su Evolución Histórica. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 11-16.
- Leyer. (2003). *Constitucion política de Colombia*. Bogota: Leyer.
- Littlewood, H. F. (2006). ANTECEDENTES DE LA ROTACIÓN VOLUNTARIA DE PERSONAL. *Investigación Administrativa*, 7-25.

- Lopez, D., Jaramillo, D., & Susaeta, D. (2019). Innovation in Corporate Organizational Culture: Diversity, Motivation and Organizational Pressure as Possible Realities. *EMPRESA Y HUMANISMO*, 63 - 85.
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. . Mexico D.F: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.
- McMurray, A., Pirola, A., Sarros, J., & Islam, M. (2010). Leadership, climate, psychological capital, commitment, and wellbeing in a non-profit organization. *Leadership & Organization*, 436 - 457.
- Miranda, D. G. (2009). Estrategias de retención del personal Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Universidad EAFIT*, 45-72.
- Orejuela, J. (2014). *Psicología de las organizaciones y del trabajo: apuestas de investigación*. Cali: Bonaventuriana.
- Peñalver, A. (2018). Nueve Tendencias Sobre Salario Emocional No Dinerario. *Capital Humano*, 12-13.
- Pinto, L., Rivera, M., & Dos-Santos, M. (2018). Influência da Cultura Organizacional Mediada pelo Assédio Moral na Satisfação no Trabalho. *Revista de Administração Contemporânea.*, 249 - 270.

- Rodriguez, J., & Perez, C. (2020). Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en clave de RRHH. *Capital Humano*, 99 - 110.
- Salazar, J., Guerrero, J., Machado, Y., & Cañedo, R. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. *ACIMED*, 67 - 75.
- Saldarriaga, L. H. (2013). El contrato psicologico en las organizaciones, un fenomeno real. *Poiesis*, 1-10. doi:<https://doi.org/10.21501/16920945.1018>
- Sandoval, M. D. (2004). CONCEPTO Y DIMENSIONES DEL CLIMA ORGANIZACIONAL. *Hitos de Ciencias Económico Administrativas*, 83 - 87.
- Schein, E. (1988). *La cultura empresarial y el liderazgo*. Barcelona: Plaza & Janes.
- Solarte, C., Solarte, M., & Barahona, J. (2020). Organizational culture and innovation in the market orientation of family companies of Pasto (Colombia). *Contaduría y Administración* , 1 - 23.
- Tito, P. (2013). Rotación y ausentismo laboral en el parque industrial de la villa El Salvador. *Rev. de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM*, 81-98.

- Uribe, J. F. (2015). *Clima y ambiente organizacional: trabajo, salud y factores psicosociales*. Mexico D.F: El manual moderno.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administracion de recursos humanos. El capital humano de las empresas*. Mexico D.F: Mc Graw-Hill/Interamericana Editores.
- Zapata, A., & Rodriguez, A. (2017). *Gestioon de la cultura organizacional*. Cali: Programa editorial.