

**ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LOS ALTOS INDICES DE
ROTACIÓN DE PERSONAL EN QUALA S.A. DISTRITO BUCARAMANGA**

KELLY JOHANA NIÑO GONZALEZ

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN
BUCARAMANGA**

2012

**ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LOS ALTOS INDICES DE
ROTACIÓN DE PERSONAL EN QUALA S.A. DISTRITO BUCARAMANGA**

KELLY JOHANA NIÑO GONZALEZ

**Proyecto presentado como requisito para optar al título de Especialista en
Gestión para el desarrollo humano en la organización**

ASESOR:

CIRO PEREZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

**ESPECIALIZACION EN GESTION PARA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
ORGANIZACIÓN**

BUCARAMANGA

2012

NOTA DE ACEPTACIÓN

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

Bucaramanga, Abril de 2012

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos que son fuente de aliento y afecto sincero.

A las personas que amo, que me ayudan en mi superación personal.

LA AUTORA

AGRADECIMIENTOS

La autora expresa sus agradecimientos a:

Dios Todopoderoso porque El da la sabiduría, el conocimiento y la inteligencia.

Los docentes de la Universidad de la Sabana que me dieron bases teóricas en las diferentes materias cursadas.

Mi asesor Ciro Pérez, quien revisó, corrigió e hizo mejorar el informe final.

Todos los empleados de Quala S.A que participaron directa o indirectamente en la recolección de información y exposición de ideas para mejorar el análisis del problema.

Todas las personas que en una u otra forma fueron parte del proceso o que implementen la propuesta.

TABLA DE CONTENIDO

	PAG
INTRODUCCION	1
1. JUSTIFICACION	2
2. OBJETIVOS	3
2.1 OBJETIVO GENERAL	3
2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	3
3. PROBLEMA	4
3.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	4
3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
4. MARCOS DE REFERENCIA	11
4.1 MARCO CONTEXTUAL	11
4.2 MARCO TEORICO	14
4.2.1. Administración de Recursos Humanos	14
4.2.2. Satisfacción Laboral	16
4.2.3. Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral	17
4.2.4. Satisfacción, Insatisfacción y Producción	19

4.2.5.	Incentivos empresariales	21
4.2.6	Los horarios flexibles como incentivo para los trabajadores	22
4.3	MARCO LEGAL	25
4.4	MARCO CONCEPTUAL	27
5.	METODOLOGIA	29
5.1	TIPO DE ESTUDIO	29
5.2	POBLACIÓN	29
5.3	RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	29
5.3.1.	Datos registrados el tablero de control	29
5.3.2.	Entrevistas de retiro	30
5.3.3.	Grupo focal con los jefes de área	30
5.3.4.	Grupo focal con personas del área donde se presenta mayor rotación	30
5.4	PROCESAMIENTO Y ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	30
5.4.1	Datos obtenidos del tablero de control	31
5.4.2	Entrevistas de retiro	33
5.4.3	Grupo focal con los jefes de área	40
5.4.4	Grupo focal con personas del área donde se presenta mayor rotación	41
6.	PROPUESTA	47

6.1	PROGRAMA DE BIENESTAR	47
6.2	PROGRAMA DE CAPACITACIÓN	49
6.3	PROGRAMA DE HORARIOS FLEXIBLES	56
7.	PRESUPUESTO	62
	CRONOGRAMA	64
	CONCLUSIONES	
	BIBLIOGRAFIA	66
	ANEXOS	

INTRODUCCION

Quala S.A es una empresa multinacional con sede en varios países y en Colombia centra sus actividades en las seis ciudades capitales más importantes, siendo el distrito Bucaramanga uno de ellos. A pesar de que se trabaja bajo la misma organización nacional, en el año 2010 se presentó en este distrito la mayor rotación de personal lo cual afecta las metas establecidas anualmente. Por lo tanto, se trabajó sobre este aspecto, partiendo de un objetivo general que permitió identificar y analizar cuáles son los principales factores que están incidiendo en la rotación y sugerir alternativas de retención del trabajador Quala.

Para eso, se recurrió a la base de datos de manera que se pudieran analizar detalladamente las entrevistas de retiro realizadas a las personas que se han ido de la empresa durante este año; así como a realizar grupos focales con los jefes de área y con los integrantes del área con mayor rotación para sacar conclusiones que permitieron hacer una propuesta de mejoramiento a la empresa para disminuir la rotación tan importante dentro de la Gestión del Recurso humano.

La propuesta se basa en la implementación de un programa de formación con el área de preventa, apoyados en instituciones como el SENA; así como el involucramiento de las familias en las actividades de bienestar realizadas en la compañía.

1. JUSTIFICACIÓN

Aunque Quala – Bucaramanga cuenta con personal competente, santandereanos emprendedores, líderes que se han destacado en diferentes campos de la organización, debe haber debilidades que inciden en la renuncia de personal que al hacer los procesos de selección se considera que pueden permanecer en el mediano y largo plazo y trabajar de acuerdo con las condiciones que ofrece la empresa.

Es importante profundizar sobre qué situaciones, pensamientos o paradigmas están influyendo en la situación analizada, pero además de esto se debe profundizar en las expectativas, intereses, necesidades de las personas que ingresan, satisfacción laboral; entre otros factores que pueden estar influyendo en la decisión de abandonar el cargo y la empresa.

Encontrar las causas verdaderas del problema va a permitir generar estrategias para ofrecer alternativas tendientes a que las personas de las áreas de ventas, administración y distribución perciban satisfacción en su labor y un mejor balance vida – trabajo, para generar atracción y retención, ya que la relación trabajo compensación y beneficios, debe centrarse en la importancia de atraer y retener a la gente; ya que ésta rotación en el año 2010 generó una disminución en los resultados en ventas, en la evaluación de clima organizacional y un alto costo para la compañía.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Analizar los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal de Quala S.A Distrito Bucaramanga para proponer posibles estrategias de retención de las personas en las diferentes áreas.

2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- * Identificar y analizar las principales causas de retiro de las personas que durante el año 2010 renunciaron a su cargo.
- * Identificar con personas de diferentes áreas de la compañía, qué otros factores están incidiendo en la rotación de personal.
- * Describir los resultados en la rotación, estableciendo los factores o causas que la están generando y las áreas o cargos donde se ha incrementado.
- * Proponer alternativas de acción que permitan lograr la retención del trabajador en Quala distrito Bucaramanga.

3. PROBLEMA

3.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

El distrito de Quala Bucaramanga mantiene la organización general de la empresa y cuenta con un departamento de Gestión Humana encargado de reclutar, evaluar, seleccionar, contratar, capacitar y hacer seguimiento a los empleados en el desarrollo de sus funciones, así como hacer las entrevistas de retiro cuando se presentan renuncias o ceses en un cargo. Sin embargo en ocasiones se requiere solucionar inconvenientes generados por los altos índices de rotación de personal en el distrito.

En Quala como en otras organizaciones es inevitable cierta cantidad de movilidad del personal empleado, por motivos de enfermedad, accidentes, renuncias voluntarias, no renovación o terminación del contrato por no superar las evaluaciones por competencias o cometer faltas graves de indisciplina. Pero deben existir mucha más variedad de razones personales que influyen en los retiros y separaciones del personal de la empresa, ya que durante el año 2010 se generaron mayores vacantes que fue necesario estar cubriendo ya que siendo las ventas la principal razón de ser de la empresa no se pueden presentar en ese departamento faltantes de recurso humano porque se afectan los promedios mensuales y anuales. De ahí que en el área de Gestión Humana se mide la rotación a partir de un tablero de control que presenta los indicadores relacionados

con estructura, atracción y selección, retención y filtración; para los cuales se establece un objetivo mensual y uno anual. (Ver cuadro 1).

Cuadro 1. Tablero de control con objetivos mensuales y anuales.

AREA CLAVE DE RESULTADO	INDICADOR	OBJETIVO MENSUAL	OBJETIVO ANUAL
Estructura	Planta de personal	Planta aprobada para cada distrito	Planta aprobada para cada distrito
Atracción y selección	No. Vacantes pendientes	0	0
	No. Vacantes Cubiertas	Sin objetivo	Sin objetivo
	Cumplimiento perfecto en cubrimiento	100%	100%
	Días de cubrimiento	10 (cargos base) 20 (cargos medio) 60 (profesional)	10 (cargos base) 20 (cargos medio) 60 (profesional)
	No calidad de Selección	8%	8%
Retención y filtración	Desarrollo de personal	2.5%	30%
	No calidad de Desarrollo	3%	3%
	Clima Organizacional	9.5	9.5
	Rotación	1.8%	22%

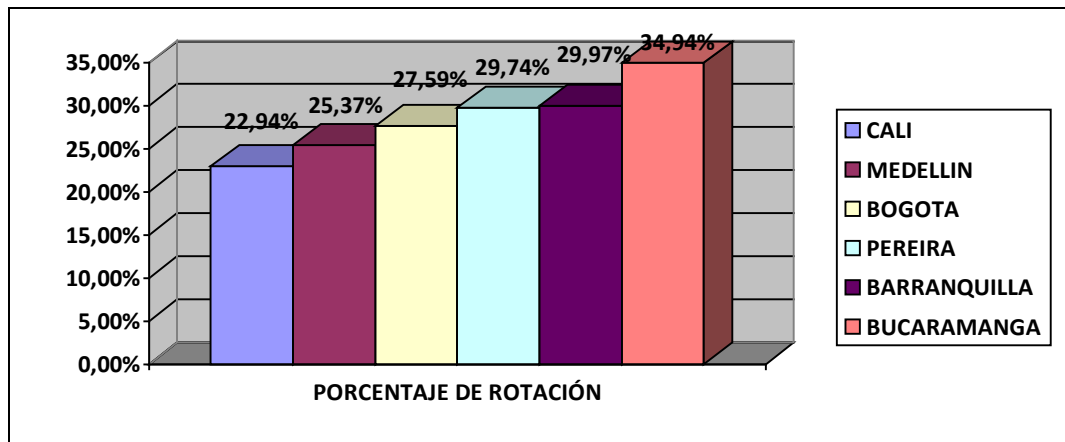
Los indicadores definidos generan los resultados medidos a partir de fórmulas establecidas por la ficha técnica del tablero de control que permite hacer las comparaciones respectivas entre las metas y las situaciones o datos reales. En algunos casos los resultados se dan en cantidades y en otros en porcentajes. (Ver cuadro 2).

Cuadro 2. Ficha técnica del tablero de control.

INDICADOR	¿QUÉ MIDE?	FÓRMULA
Planta de personal	Control de la planta real vs. La planta aprobada. Permite identificar vacantes.	Sumatoria de la planta existente
No. Vacantes pendientes	Cargos que se encuentran vacantes al cierre del mes.	Sumatoria de las vacantes y búsquedas pendientes al cierre del mes
No. Vacantes Cubiertas	No. de vacantes que se cubrieron en el mes.	Sumatoria de las vacantes cubiertas en el mes
Cumplimiento perfecto en cubrimiento	Cubrimiento de las vacantes dentro de los tiempos establecidos para cada nivel de cargo.	No. de vacantes cubiertas a tiempo / No. de vacantes cubiertas en el mes
Días de cubrimiento	No. de días desde que se inicia un proceso de selección hasta que la persona es contratada.	
No calidad de Selección	No. de personas que se retiran antes de cumplir un año de servicio.	No. retiros planta fija año móvil / No. ingresos planta fija año móvil
Desarrollo de personal	No. de acciones de desarrollo como ascensos, traslados, cambios de área.	(No. promociones en el mes + ascensos + traslados + cambios de área / planta fija promedio del mes) * 100
No calidad de Desarrollo	No. de personas que se retiran de la compañía antes de cumplir un año de haber sido promovidos.	No. personas promovidas retiradas antes de 1 año en el nuevo cargo / No. personas promovidas en el mismo año móvil
Clima Organizacional	Percepción de los empleados sobre el ambiente laboral.	Promedio total de los resultados en las preguntas realizadas
Rotación	No. de retiros que tiene la compañía en el año.	No. retiros / (No. personas al inicio del periodo + No. personas al cierre del proceso) / 2

Con base en estos procesos, se ha determinado que uno de los factores que actualmente está afectando los indicadores de desempeño del distrito de Bucaramanga, es la alta rotación en los cargos de las diferentes áreas que lo conforman que son: Ventas, Administración y Distribución; donde en el año 2010 permanentemente personas renunciaron por diferentes motivos. Los procesos de renuncias, vacantes y nueva contratación, son dispendiosos, entre otros aspectos por los altos perfiles de cargo que se manejan, lo cual afecta otros procesos organizacionales. Pero por otra parte es un indicador que afecta el cumplimiento de metas, lo cual no sucedió de manera tan notoria en otros distritos de Quala como se observa en la gráfica.

Gráfica 1. Rotación Nacional acumulada año 2010



Según los archivos y documentos de la empresa, en el mes de diciembre del año 2010 el indicador acumulado de rotación del distrito Bucaramanga estaba en el 34,94% frente a un 22% de objetivo. Este indicador se incrementó en el 2010 y ha sido el más alto en los últimos 5 años, ya que en el 2009 la rotación acumulada fue de 25,81%, en el 2008 del 34,29%, en el 2007 estuvo en 21,21%, y en el 2006 del 31,75%.

Estos niveles de rotación afectan directamente las metas de crecimiento empresarial, por los costos de publicidad, administrativos, de capacitación y pérdida en ventas, entre otros. Pero para la organización la parte de costos es vital ya que los costos de la rotación incluyen, entre otros, lo siguientes parámetros:

- Costos de publicidad por avisos de la vacante.
- Costos administrativos de procesar todos los candidatos.
- Costos de viaje de los candidatos (si es pertinente).
- Costos de los evaluadores y entrevistadores.
- Oportunidades perdidas / costos escondidos: Incluye pérdida de ingresos por proyectos incompletos, servicios interrumpidos, pérdidas de ventas (un preventista vende en promedio \$25.000.000 mensuales).
- Capacitación e inducción.

Estos datos son muy importantes para Quala si se tiene en cuenta que la mayor rotación se presentó en el cargo de preventista lo cual generó para la empresa un alto costo, como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 3. Costo de la rotación en el año 2010.

Dic-10	No. Ret	VALOR SALARIOS	VALOR SALARIOS	Costo Rotación
DEPENDENCIA		PROMEDIO MENS.	PROMEDIO ANUAL	40%
Distrito Bucaramanga	29	36.262.178	435.146.140	174.058.456

Por otra parte la problemática repercute en el cumplimiento de la visión que se encuentra planteada en término de ventas pues textualmente dice “en el 2011 Quala Colombia venderá un 70% más que en el año 2006...” Este es un factor que afecta esta visión de manera directa, si se tiene en cuenta que la mayor rotación se encuentra en el área de ventas. Existe preocupación en este sentido, ya que los indicadores de desempeño del área de Gestión Humana se ven afectados, aunque en la mayoría de casos las condiciones de retención no dependen directamente de quien maneja este departamento. Es decir, que se hace necesario identificar cuáles son las reales causas del incremento en la rotación; porque también se tiene en cuenta para la Copa Quala, que es un concurso interdistritos que año a año premia a quienes cumplen sus indicadores.

Dado que las tendencias actuales en el ámbito organizacional giran en torno a tener el mejor talento por encima de la maquinaria o infraestructura, se genera la lucha por el talento; es decir, cual empresa tiene la mejor gente para ser más competitivos y exitosos. En este sentido estos porcentajes resultan preocupantes si se tiene en cuenta la importancia y necesidad de retener el personal que se ha seleccionado bajo un alto perfil, corriendo el riesgo de que se sumen a la competencia. Además que con baja rotación es posible mantener los procesos siendo funcionales, para no parar por el tiempo que conlleva la adaptación de personas nuevas.

La empresa ganó en el año 2009 el primer lugar otorgado por el Great Place to Work como la mejor empresa para trabajar en Colombia; por lo cual no es consecuente esta distinción con los índices de rotación tan altos que se han venido dando. El Great Place to Work[®] consta de dos partes: “El Trust Index que es un encuesta a los colaboradores que mide el nivel de confianza, orgullo y camaradería dentro de su lugar de trabajo y el El Culture Audit que es un

cuestionario para la gerencia que se utiliza para mejorar la comprensión de la cultura de la organización"¹. A su vez este último instrumento tiene dos partes. En la Parte I, se preguntan datos tales como demografía de los colaboradores (por ejemplo, cantidad de colaboradores de la empresa, rotación voluntaria, desagregación étnica, ocupación, etc.), así como también los beneficios y compensaciones extraordinarias ofrecidas a los colaboradores. La Parte 2 del Culture Audit efectúa preguntas abiertas que le dan a los miembros de la empresa una oportunidad para compartir varios aspectos de la cultura organizacional.

3.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Cuáles son los principales factores que inciden en los altos índices de rotación de personal de Quala S.A distrito Bucaramanga durante el año 2010?

¹ www.greatplacetowork.com

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1 MARCO CONTEXTUAL

Quala S.A es una multinacional colombiana muy exitosa, dedicada a la producción y comercialización de productos de consumo masivo como alimentos y elementos de cuidado personal, con 30 años en el mercado. Quala hace presencia en 6 países latinoamericanos Venezuela, Ecuador, República Dominicana, México, Brasil y lógicamente Colombia.

Quala inicia en 1.980 cuando 4 personas se unen con la ilusión de aprovechar el potencial del país para producir y comercializar alimentos. Se considera desde su organización una empresa ágil y aguerrida, con una cultura sólida y arraigada, que siempre presenta propuestas innovadoras que cambian la historia del mercado, por eso después de evolucionar cada día y extenderse a varios países actualmente tiene como productos básico de sus operaciones comerciales marcas muy posicionadas en las líneas de cuidado personal, culinaria, bebidas, postres y golosinas, refrescos y congelados; dentro de las cuales se produce y distribuye: instacrem, batilado, baticrema, quipitos, la sopera, frutiño, doña gallina, bonice, activade, condimentos del fogón, chupiplum, lightya, ricostilla, gelagurt, yogoso, pulpifruta, savital, gustiarroz, fortident, sasoned, frutive, bonfrut, ego, boka y continua haciendo propuestas de nuevos productos.

Los logros son permanentes y demuestran el esfuerzo y trabajo que auguran un futuro promisorio al entrar en otros mercados, por esta razón se exploran e identifican oportunidades en diferentes países de América Latina y a la vez, están empeñados en continuar con un desarrollo vertiginoso en los países donde ya operan. En Colombia, es reconocida como una de las compañías de consumo masivo más grandes del país ya que tiene cobertura en todo el territorio Nacional a través de seis distritos ubicados en las principales ciudades capitales: Bogotá, Barranquilla, Medellín, Cali, Bucaramanga y Pereira, siendo Bucaramanga el distrito más pequeño porque la planta de personal que se maneja es solo de 97 personas, mientras Bogotá cuenta con 380 empleados. Otros distritos tienen bajo su organización muchos más cargos y personas porque dirigen además entre 3 y 5 agencias en ciudades intermedias, mientras que Bucaramanga cuenta solo con una en la ciudad de Cúcuta y una recientemente instalada en Barrancabermeja.

Las oficinas centrales están en Bogotá en la Carrera 68D No. 39F - 51 Sur, con línea de Atención al Consumidor: 018000910009. PBX: 7700100. FAX: 5630873, Correo: quala@quala.com.co .

Tanto Bucaramanga, como todos los distritos trabajan bajo la misma Visión:

“En el año 2011 Quala Colombia venderá un 70% más que en el año 2006; proveniente de alcanzar una posición de liderazgo en cada una de nuestras categorías estratégicas actuales e incursionar en dos categorías adicionales. Seremos la Compañía Multinacional Colombiana más exitosa, ágil y aguerrida, con una cultura sólida y arraigada, que siempre presenta propuestas innovadoras que cambian la historia del mercado, que está en continua construcción de un conocimiento propio en los factores claves del negocio y que aprende, apoya, aporta y opera en sinergia con las filiales”.

Es decir consiste en alcanzar una posición de liderazgo en ventas que cambien la historia del mercado en Colombia, lo cual se pretende lograr a partir de la Misión centrada en:

“Construir y mantener vigentes marcas líderes diferenciadas y relevantes que satisfagan los gustos y necesidades del consumidor local popular con los mercados latinos con productos de consumo masivo.

Nuestro éxito, se basa en:

- Un profundo conocimiento del consumidor local popular y de las oportunidades en los canales en donde se abastece y de los diferentes casos, operaciones, ideas, conceptos y ejecuciones del mercado local e internacional.

- La identificación, atracción, conservación y desarrollo de un TALENTO HUMANO SUPERIOR, HONESTO Y COMPROMETIDO.

- Una cultura centrada en la innovación con claridad de propósito, la cual se logra con las mejores ideas, la excelencia en la ejecución y con las mentes y corazones de toda nuestra gente en el juego.

- La búsqueda continua de una alta rentabilidad. Pues con todo esto, se garantiza el crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la Compañía en beneficio de todos los que en ella participamos y de los países en los que operamos”.

Las áreas de la compañía son:

MERCADEO: Es el motor estratégico y táctico de la compañía que asegura la construcción y renovación permanente de marcas líderes y relevantes que satisfagan los gustos y las necesidades del consumidor local popular con máxima rentabilidad.

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO: Es el pilar fundamental en el crecimiento de la compañía, desarrollando productos que sorprendan gratamente al consumidor y

le generen "un profundo deseo por consumirlo" que sean confiables, oportunos, rentables al precio adecuado, y asegurando su vigencia en el merca

GESTIÓN HUMANA: Garantiza un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alineado con la cultura, para asegurar los resultados de la compañía.

VENTAS: Maximiza la posición competitiva de nuestras marcas frente al consumidor, mediante un manejo especializado de los canales de: Tiendas, Mayoristas, Distribuidores, Supermercados, Autoservicios Independientes y Droguerías.

CADENA DE ABASTECIMIENTO: Asegura oportunamente la producción y distribución de los productos QUALA requeridos por el cliente final, con los más altos índices de calidad, productividad y servicio, al menor costo.

ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS: Garantiza que toda la compañía pueda funcionar y gestionar en forma sencilla, eficiente y estandarizada, al menor costo.

4.2 MARCO TEÓRICO

4.2.1 Administración de Recursos Humanos. Cada día más, el área de Recursos Humanos en las organizaciones juega un papel fundamental para el desarrollo del negocio, ya que la tendencia nos ha llevado a esta área que antes era una más, a convertirse en un socio o aliado estratégico de la compañía. Por lo cual, una buena administración el Recurso Humano redundará en beneficios no solo para la gente, sino para los inversionistas.

La administración de recursos humanos hace el manejo integral del capital

humano, a su gobierno; e implica diferentes funciones como reclutar y seleccionar empleados, Mantener la relación legal / contractual, Capacitar, entrenar y desarrollar competencias y evaluar su desempeño, entre otros; y es de suma importancia para todos los gerentes, por lo que se hace necesario medir los procesos y conocer todas las herramientas para evitar:

- “Seleccionar personas equivocadas.
- Tener alta rotación o personal insatisfecho.
- Que la gente no esté comprometida.
- Que los empleados piensen que su salario es injusto”².

Una de las principales herramientas para la administración del recurso humano son los *Indicadores*, definido como un “parámetro de medición orientado al nivel directivo, que ayuda a visualizar o expresar la situación actual y pasada, derivada de la gestión global del negocio, considerando los factores externos que inciden en su ámbito de actuación”³. Esta medición facilitará en muchas ocasiones la toma de decisiones. Una propuesta de indicadores de Gestión para el área de Recursos Humanos la plantea Martha Alles de la siguiente forma:

² ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina. Granica. 2009. P. 19.

³ Ibid. P 38

Cuadro 4. Indicadores según Martha Alles.

Tipo de Indicador	Indicador
Indicadores de Planeamiento del Negocio	Efectividad Gerencial , Plan de Carrera, Altos potenciales
Indicadores de Análisis del Negocio	Compensación, Beneficios, Capacitación, Reclutamiento y Selección
Indicadores Básicos	Head count, Rotación y retención del personal, Ausentismo

4.2.2 Satisfacción Laboral. Podría definirse como la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo. Las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que "deberían ser". Generalmente las tres clases de características del empleado que afectan las percepciones del "debería ser" o lo que desea un empleado de su puesto son:

1. Las necesidades
2. Los valores
3. Rasgos personales.

Los tres aspectos de la situación de empleo que afectan las percepciones del "debería ser" son:

- Las comparaciones sociales con otros empleados.
- Las características de empleos anteriores.
- Los grupos de referencia.

Las características del puesto que influyen en la percepción de las condiciones actuales del puesto son:

- Retribución.
- Condiciones de trabajo.
- Supervisión.
- Compañeros.
- Contenido del puesto.
- Seguridad en el empleo.
- Oportunidades de progreso.

Además se puede establecer dos tipos o niveles de análisis en lo que a satisfacción se refiere:

- Satisfacción General indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.
- Satisfacción por facetas grado mayor o menor de satisfacción frente a aspectos específicos de su trabajo: reconocimiento, beneficios, condiciones del trabajo, supervisión recibida, compañeros del trabajo, políticas de la empresa.

La satisfacción laboral también está relacionada con el clima organizacional de la empresa y al desempeño laboral.

4.2.3 Modelo tentativo de factores determinantes de satisfacción laboral. De acuerdo a los hallazgos, investigaciones y conocimientos acumulados consideramos que los principales factores que determinan la satisfacción laboral son:

- Reto del trabajo

- Sistema de recompensas justas
- Condiciones favorables de trabajo
- Colegas que brinden apoyo
- Compatibilidad entre personalidad y puesto de trabajo.

Según estudios conocidos, dentro de las características del puesto, está la importancia de la naturaleza del trabajo mismo como un determinante principal de la satisfacción del puesto. Hackman y Oldham aplicaron un cuestionario llamado Encuesta de Diagnóstico en el Puesto a varios cientos de empleados que trabajaban en 62 puestos diferentes. Se identificaron las siguientes cinco dimensiones centrales:

- Variedad de habilidades, el grado en el cual un puesto requiere de una variedad de diferentes actividades para ejecutar el trabajo, lo que representa el uso de diferentes habilidades y talentos por parte del empleado.
- Identidad de la tarea, el grado en el cual el puesto requiere ejecutar una tarea o proceso desde el principio hasta el final con un resultado visible, el grado en que el puesto tiene un impacto sobre las vidas o el trabajo de otras personas en la organización inmediata o en el ambiente externo.
- Autonomía, el grado en el cual el puesto proporciona libertad, independencia y discreción sustanciales al empleado en la programación de su trabajo y la utilización de las herramientas necesarias para ello.

- Retroalimentación del puesto mismo, el grado en el cual el desempeño de las actividades de trabajo requeridas por el puesto produce que el empleado obtenga información clara y directa acerca de la efectividad de su actuación.

Cada una de estas dimensiones incluye contenidos del puesto que pueden afectar la satisfacción del empleado en el trabajo. Los empleados tienden a preferir trabajos que les den oportunidad de usar sus habilidades, que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación de cómo se están desempeñando, de tal manera que un reto moderado causa placer y satisfacción. Es por eso que el enriquecimiento del puesto a través de la expansión vertical del mismo puede elevar la satisfacción laboral ya que se incrementa la libertad, independencia, variedad de tareas y retroalimentación de su propia actuación.

4.2.4 Satisfacción, Insatisfacción y Producción. Es el rendimiento el que influye en la satisfacción y no viceversa. La insatisfacción produce una baja en la eficiencia organizacional, puede expresarse además a través de las conductas de expresión, lealtad, negligencia, agresión o retiro.

La satisfacción e insatisfacción, están ligadas a la retención de personal, ya que la retención del capital humano es una función importante no sólo para el departamento de recursos humanos sino para toda la gestión directiva de una compañía. Sin embargo, muchos directivos ven cómo su personal clave renuncia y se va, llevándose conocimiento y experiencia valiosa para la organización.

La retención comienza por contratar a personas adecuadas para el trabajo que van a desempeñar y asegurarse de que comprenden dónde se van a meter. Un

buen inicio también está en ofrecer una nueva orientación del empleado con el fin de que las personas se sientan bien recibidas y que forman parte de un colectivo.

También es importante que se ofrezca información de forma gratuita, sobre la empresa, el rendimiento financiero, las estrategias y los planes. Que se vea de parte de los empleados que confía en ellos, que son socios importantes de la empresa. Además que unos acuerdos laborales flexibles tienen mucho éxito a la hora de retener a los empleados, pero debe saber que no todos los directivos disponen de la autoridad necesaria para establecer unos nuevos acuerdos laborales. Sin embargo, casi todo el mundo dispone de una mínima autoridad para facilitar un poco de flexibilidad a sus empleados y puede permitir en ciertas ocasiones que un empleado se ausente para cumplir compromisos ineludibles.

El diseño del trabajo también fomenta la retención. No hay nada más desalentador para un empleado inteligente que solventar una labor repetitiva, o estar muy aislado, o tener un trabajo poco estimulante o incluso desagradable. Por eso, si usted observa que hay un alto grado de despido en una determinada categoría laboral, debe echar un vistazo a lo que diariamente les exige en sus correspondientes puestos. Puede que ese problema de despido desaparezca si vuelve a diseñar el trabajo, ya sea añadiendo un poco de variedad a ese trabajo tan monótono, involucrando a los empleados que están más aislados en labores de equipo, estableciendo unos retos más desafiantes, etcétera.

Si un trabajo conlleva realizar una o varias tareas repugnantes, intente eliminarlas o buscar colaboraciones externas para llevarlos a cabo.

4.2.5 Incentivos empresariales. Aunque Colombia registra el mayor índice de desempleo entre varios países, el Estudio de Competitividad Laboral de Ernest & Young y Proexport (2010) reveló que el panorama nacional para hacer negocios es uno de los más atractivos en la región. “Los regímenes de contratación resultan competitivos cuando permiten al empresario contar con un portafolio de modalidades que se ajusten a sus necesidades, facilitan la contratación de personal calificado y establecen programas flexibles de reestructuración empresarial”⁴, explica Carlos Mario Sandoval, Senior Manager de Human Capital de Ernest & Young.

Según el Estudio de Competitividad Laboral, Colombia ha establecido importantes incentivos laborales para la promoción del empleo mediante la reducción de gastos en cabeza del empleador. Así mismo, Colombia ha establecido políticas que fomentan el empleo en la micro, pequeña y mediana empresa con la ley 789 de 2002 y 590 de 2000, al crear subsidios al empleo. Los incentivos de cualquier tipo hacen que los empleados respondan de una mejor manera a la organización.

Sin embargo, la llegada progresiva de multinacionales a Colombia y la flexibilización laboral entre otros factores, dieron paso a un sistema complementario de remuneración que también tiene en cuenta resultados, ya sean individuales o empresariales, y otorga beneficios adicionales en áreas tan diversas como educación, salud o entretenimiento. “Aunque ciertas empresas utilizan estos esquemas alternativos de pago para todos los cargos, las compañías generalmente los aplican a posiciones estratégicas de nivel directivo, gerencia media y algunos puestos profesionales”⁵.

⁴ SANDOVAL, Carlos Mario. Régimen de contratación laboral, Colombia. <http://www.dinero.com/Home.aspx>

⁵ REYES, Denys. Compensación variable e incentivos corporativos, otras formas de remuneración. Artículo. contenido@empleo.com.

4.2.6 Los horarios flexibles como incentivo para los trabajadores. El término “recompensas totales” es utilizado hoy día por muchas prestigiosas empresas, que potencian iniciativas relacionadas con horarios flexibles, vacaciones extras o períodos sabáticos por encima de las compensaciones económicas. “Un estudio de Worldat Work y Mercer reveló que los elementos que más motivan a las compañías a implementar estos programas de recompensas son la retención de los empleados más destacados, el mejoramiento del desempeño financiero y la atracción de talento clave para el negocio”⁶.

En tiempos difíciles para la economía del planeta, como lo han sido los de los últimos dos años, las empresas también han sido afectadas y en este sentido, han hecho todo lo posible por recortar costos y ahorrar recursos al máximo para redistribuirlos de acuerdo con las prioridades; dejando a un lado ciertos lujos y beneficios que en otros momentos no parecían tan lejanos. Además la tendencia empresarial es, definitivamente, a humanizar las estrategias y las costumbres corporativas haciendo uso y sacando provecho de las posibilidades que ofrecen la tecnología y la globalización, de manera que mejoren la calidad de vida y las condiciones de trabajo de los empleados repercutiendo así positivamente en el desempeño de los negocios.

Y las organizaciones han tenido en cuenta esta tendencia poco a poco. Una nueva investigación de Worldat Work y Mercer llamada “The State of Total Rewards Integration” (El estado de integración de las recompensas totales) reveló que 73% de las empresas utilizan el término de “recompensas totales” y que más de la mitad de las compañías ahora consideran las iniciativas de la vida laboral como una parte integral de los programas de recompensas totales.

⁶ FRANCO R, Catalina. <http://www.sweden.se/sp/Inicio/Negocios/Lectura/Los-horarios-flexibles-contribuyen-a-un-mayor-equilibrio-en-la-vida-de-los-suecos/>

La encuesta fue realizada entre 741 compañías multinacionales con el fin de analizar qué tan lejos han llegado las empresas en el proceso de adopción de recompensas totales.

Uno de los factores que es motivo de análisis permanente es la dicotomía entre las variables -excesiva jornada laboral/escasa productividad- que viene motivada por la generalización de la jornada partida en detrimento de la jornada flexible-europea. Por tanto, es posible para cualquier organización con esta problemática, incluir una estrategia para fomentar la introducción paulatina de un cambio de horarios laborales en las empresas. Primeramente se suele diseñar una metodología general para introducir la jornada flexible en las empresas; de manera que se pueda tener control sobre los resultados, y que esa metodología permita hacer el contraste con la realidad anterior para hacer las respectivas comparaciones, comprobando su funcionalidad.

De acuerdo con el estudio, al definir lo que son las recompensas totales, 59% de las empresas multinacionales participantes mencionaron la vida laboral, que tiene que ver con horarios flexibles, vacaciones extra, períodos sabáticos, entre otros, adicionalmente a la compensación, que tiene que ver con los salarios, los incentivos y los pagos garantizados, y a los beneficios, que se refieren al retiro y a la salud. Con respecto a los cambios aplicados a los programas del lugar de trabajo durante el último año por parte de las organizaciones, 40% de estas afirmaron haber mejorado o añadido programas de bienestar a la mezcla de recompensas totales, y 21% dijeron haber hecho arreglos para promover el trabajo flexible. En los últimos años se ha producido un avance real en cuanto a las recompensas totales que las organizaciones se esfuerzan por ofrecer a sus empleados para garantizarles una mejor vida laboral y unas condiciones más

satisfactorias.

De acuerdo con la investigación 26% de las empresas manifestaron tener un acercamiento a las recompensas totales realmente integrado a sus políticas empresariales. Además, a pesar de que 43% de las compañías vieron sus ingresos reducidos durante el último año, la mayoría de ellas mantuvieron sus inversiones en los programas de recompensas totales, solo que cambiaron las ubicaciones: un buen número recortaron los presupuestos de mérito, algunas redujeron el gasto en los seguros de salud y otras mejoraron o añadieron programas de bienestar a su mezcla total de recompensas.

Como explica Steve Gross, líder de recompensas totales y socio de Mercer, “El último año ha sido difícil para las organizaciones en términos financieros y las consideraciones de talento han pasado a un segundo lugar detrás de las consideraciones de costos. El balance de elementos de recompensas totales sin – o de bajo- costo, como las iniciativas de la vida laboral, con el pago y los beneficios es crítico para retener a los mejores empleados, atraer nuevos trabajadores y mejorar el desempeño financiero de la empresa”⁷.

Estos resultados son signos positivos que reflejan el esfuerzo de muchas compañías de todo el mundo por mejorar la vida laboral de todos sus empleados y por permanecer competitivas dentro del mercado. Es evidente que un gran número de líderes han comprendido que para quedarse con el mejor talento deben ofrecer las mejores posibilidades y condiciones.

⁷ http://www.tendencias21.net/Horarios-flexibles-y-vacaciones-extras-se-integran-en-la-vida-laboral_a4545.html

Karin Ekenger, de Svenskt Näringsliv (la Confederación de empresarios de Suecia, que representa a los empleadores, dice: “Uno puede tratar de hacer las horas de trabajo tan flexibles como sea posible para los empleados; pero tiene que sopesar sus deseos y las exigencias de la empresa.” Agrega que los horarios flexibles no son adecuados para ciertos sectores. Así por ejemplo, en la industria manufacturera se ejecuta el trabajo por turnos, y en los servicios de salud hay que mantener ciertos niveles de personal presente

4.3 MARCO LEGAL

La Administración de Recursos Humanos consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que la organización representa el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo. En este sentido el trabajo es un derecho fundamental contemplado en la constitución colombiana y el código sustantivo del trabajo que expresan:

CONSTITUCIÓN POLITICA DE COLOMBIA

- ARTICULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

- ARTICULO 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. Las autoridades competentes inspeccionarán y vigilarán el ejercicio de las profesiones. Las ocupaciones, artes y oficios que no exijan

formación académica son de libre ejercicio, salvo aquellas que impliquen un riesgo social.

CODIGO LABORAL COLOMBIANO

Es el que regula las condiciones laborales y entre patronos y trabajadores:

ARTICULO 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

ARTICULO 2o. APLICACION TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad.

ARTICULO 3o. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

ARTICULO 10. IGUALDAD DE LOS TRABAJADORES. Todos los trabajadores son iguales ante la ley, tienen las mismas protección y garantías, y, en consecuencia, queda abolida toda distinción jurídica entre los trabajadores por razón del carácter intelectual o material de la labor, su forma o retribución, salvo las excepciones establecidas por la Ley.

ARTICULO 11. DERECHO AL TRABAJO. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

ARTICULO 17. ORGANOS DE CONTROL. La vigilancia del cumplimiento de las disposiciones sociales está encomendada a las autoridades administrativas del Trabajo.

También hace énfasis en los representantes del empleador que sumen funciones directas con respecto a los trabajadores:

ARTICULO 32. REPRESENTANTES DEL EMPLEADOR. (Artículo modificado por el artículo 1o. del Decreto 2351 de 1965). El nuevo texto es el siguiente: “Son representantes del patrono y como tales lo obligan frente a sus trabajadores además de quienes tienen ese carácter según la ley, la convención o el reglamento de trabajo, las siguientes personas:

a) Las que ejerzan funciones de dirección o administración, tales como directores, gerentes, administradores, síndicos o liquidadores, mayordomos y capitanes de barco, y quienes ejercitan actos de representación con la aquiescencia expresa o tácita del patrono”; lo cual tiene directa relación con el jefe de recurso humano.

4.4 MARCO CONCEPTUAL

CONTRATACIÓN ADECUADA: Una persona adecuada es por lo general la que tiene experiencia, actitud y capacitación profesional para cada puesto en particular; también es un empleado honesto con conducta ética que tiene un perfil que son los requerimientos que deben satisfacer las personas, para ocupar los puestos eficientemente, puede decirse que la vacante es una pieza faltante en una máquina.

ROTACION DE PERSONAL: Es la relación porcentual entre las admisiones y las desvinculaciones de personal, en relación al número medio de miembros de una

empresa, en el transcurso de cierto tiempo. Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Pero si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa, por eso el índice ideal es el que permite a la empresa retener al personal de buena calidad, sustituyendo a aquel que presenta problemas difíciles de corregir.

SATISFACCIÓN LABORAL: Se refiere a la actitud del trabajador frente a su propio trabajo, dicha actitud está basada en las creencias y valores que el trabajador desarrolla de su propio trabajo.

RETENCION: Es el factor que junto con la motivación y el compromiso unen los componentes que deben estar presentes en la empresa, su funcionamiento, rendimiento y productividad será mejor

INDICADOR DE ROTACIÓN DE PERSONAL: Este indicador está definido en el caso de Quala por una ficha técnica que mide la rotación por retiros que tiene la planta fija de personal y tiene como objetivo monitorear la renovación de la planta fija y sus causales para implementar las acciones pertinentes y mantenerla bajo control. La planta fija se refiere a aquella que se ha definido que permanezca indefinidamente en la compañía independientemente del tipo de contratación que tengan.

5. METODOLOGIA

5.1 TIPO DE ESTUDIO

Puede definirse como de carácter descriptivo aplicado ya que se pretende detallar la situación problemática para hacer recomendaciones que permitan a la empresa hacer los ajustes a necesarios para minimizar la rotación.

5.2 POBLACIÓN

La población corresponde a los 95 empleados de planta del Distrito Bucaramanga, contratado en Quala en los diferentes departamentos.

5.3 RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Se hizo a partir de las siguientes técnicas:

5.3.1 Datos registrados en el tablero de control. Es el formato que permite establecer los índices de rotación y por tanto fueron observadas las fichas de los últimos años para hacer observaciones, análisis, comparaciones y conclusiones sobre los momentos de mayores índices de rotación y la forma como afectan la organización.

5.3.2 Entrevistas de retiro. En Quala existe una entrevista de retiro estructurada, que se aplica a todas las personas que se van de la compañía y que permite observar al final las causas. Por esto se tomaron todas las entrevistas realizadas durante el año para agrupar y hacer análisis comparativos que permitan identificar causas más comunes, principales cargos que rotan, expectativas y motivaciones de la gente retirada, entre otros aspectos; haciendo el análisis en relación con la problemática investigada.

5.3.3 Grupo focal con los jefes de área. El grupo focal es una técnica de estudio de las opiniones o actitudes de un público utilizada en ciencias sociales. También conocida como grupo de discusión o sesiones de grupo consiste en la reunión de un grupo de personas, entre 6 y 12, con un moderador encargado de hacer preguntas y dirigir la discusión. Su labor es la de encauzar la discusión para que no se aleje del tema de estudio y, de este modo, indagar en las actitudes y reacciones de un grupo social específico frente a un asunto determinado. Las preguntas son respondidas por la interacción del grupo en una dinámica en que los participantes se sienten cómodos y libres de hablar y comentar sus opiniones.

5.3.4 Grupos focal con personas del área donde se presenta mayor rotación. Corresponde a la misma técnica con personas diferentes que pueden tener una visión diferente que ayude a complementar la información y el análisis de la situación motivo de estudio.

5.4 PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

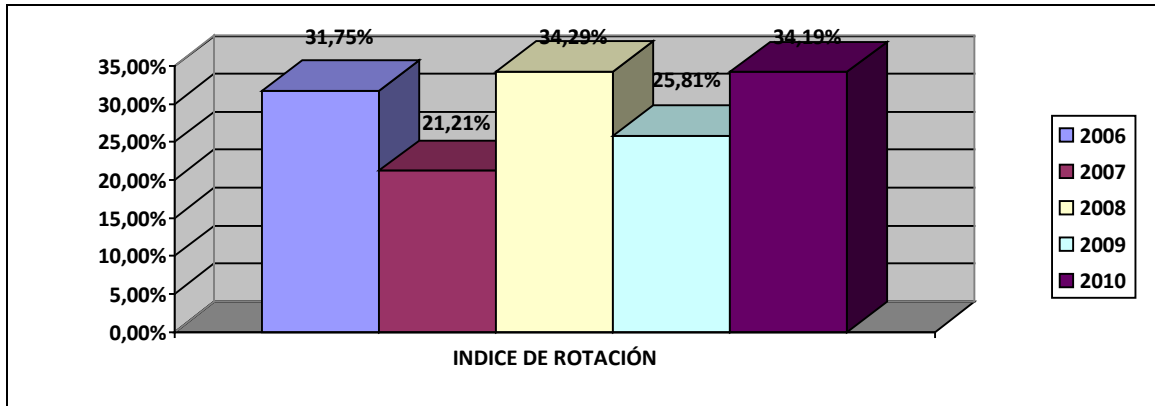
Los datos obtenidos sobre los índices de rotación a partir de la aplicación de las

distintas técnicas, fueron utilizados para sacar porcentajes y elaborar gráficos comparativos de barras que favorecieran el análisis. Como se muestra a continuación.

5.4.1 Datos obtenidos del tablero de control. El tablero de control es el formato que permite establecer dentro de la organización los índices de rotación y por tanto fueron observadas las fichas de los últimos años para sacar conclusiones. (Ver anexo A). Los datos se establecieron desde el objetivo anual planteándose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior y se divide dicho objetivo en 12, lo que da como resultado la rotación esperada por mes. Este objetivo es el mismo para todos los distritos y áreas. Permitiendo además plantear el objetivo del mes que es igual = $\text{No. Retiros del mes} / (\text{No. De personas al inicio del mes} + \text{No. De personas al cierre del mes}) / 2$.

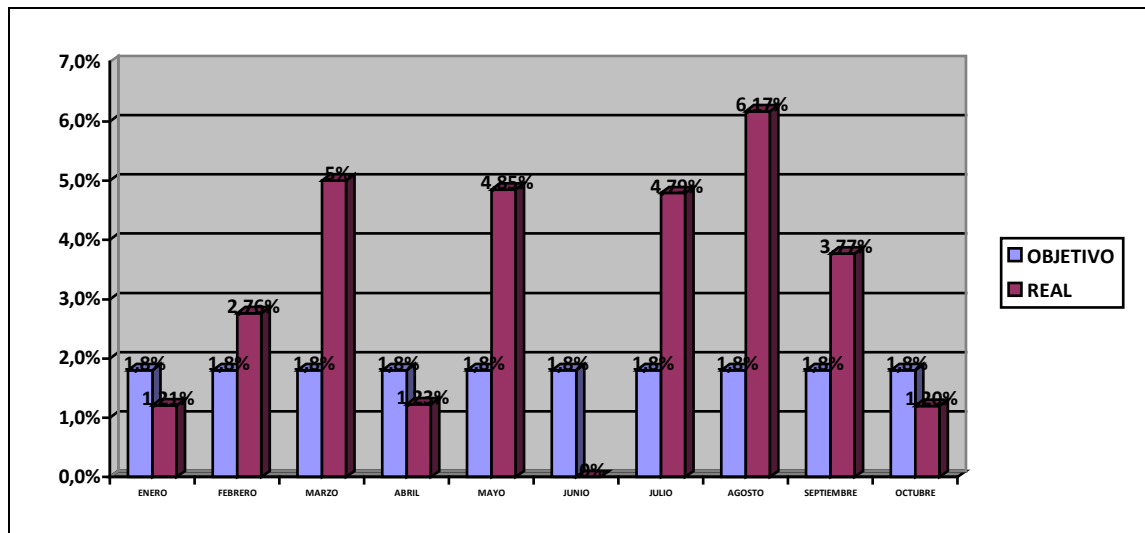
Por otra parte la ficha indica que se debe tener un objetivo acumulado que es el objetivo mensual multiplicado por el número de meses transcurridos en el año, que tiene una fórmula para sacar el acumulado que corresponde al $\text{No. Retiros del período} / (\text{No. De personas al inicio del período} + \text{No. De personas al cierre del período}) / 2$. Los resultados se presentan en forma de porcentajes de cumplimiento ya que a través de la nómina obtienen fácilmente los datos. Según esta ficha y los datos de años anteriores extraídos de los archivos se estableció el índice de los últimos años. (Ver gráfica 2).

Gráfica 2. Comportamiento de la rotación en los últimos años



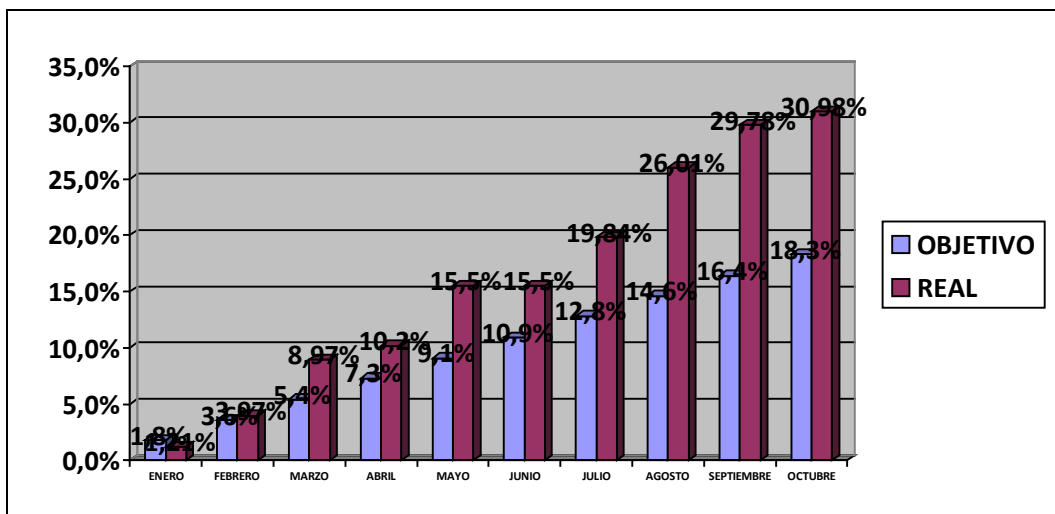
En algunos años los porcentajes han sido muy cercanos o similares, mientras que las diferencias más notorias se dieron en los años 2009 y 2007 que fue el año que registró el índice más bajo, mientras la rotación más alta ha sido en los años 2008 y en el año inmediatamente anterior, lo cual afecta metas y logros propuestos a nivel mensual y anual. En el año 2010 la rotación tuvo un comportamiento especial. (Ver gráfica 3).

Gráfica 3. Comportamiento de la rotación mensual en el año 2010



El gráfico permite observar que solo en los meses de enero, abril, junio y octubre la rotación real no sobrepasó las metas, y que en general los demás meses tuvieron una rotación muy alta es decir muy por encima de las metas propuestas, lo cual no es favorable para la empresa donde se realizan tareas continuas, complementarias y dependientes de otras o de cargos afines. En este sentido los efectos son nocivos ya que no solo resultan a nivel de distrito metas sin cumplir, sino a nivel organizacional. Los efectos de la rotación de hecho afectan también la rotación acumulada. (Ver gráfica 4).

Gráfica 4. Comportamiento de la rotación acumulada en el año 2010

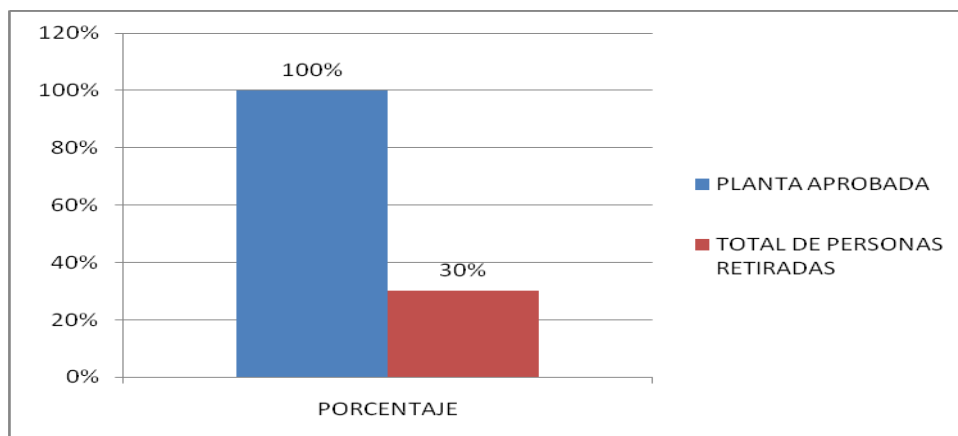


Es observable que la rotación real afecta la rotación acumulada que ha ido en crecimiento de manera permanente. Siendo en ocasiones difícil suplir oportunamente una vacante.

5.4.2 Entrevistas de retiro. En Quala existe una entrevista de retiro estructurada, que se aplica a todas las personas que se van de la compañía. (Ver Anexo B).

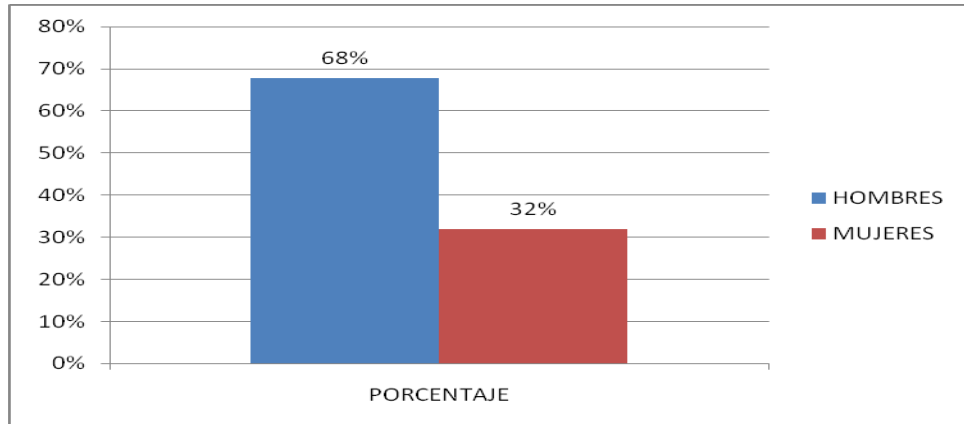
El formato permite observar al final las causas; por esto se tomaron todas las entrevistas realizadas durante el año para agrupar y hacer a partir de gráficos levantados con esa información, los análisis comparativos que permitan identificar causas comunes, principales cargos que rotan, expectativas y motivaciones de la gente retirada, entre otros aspectos; haciendo el análisis en relación con la problemática investigada. Los datos obtenidos arrojan resultados en relación con la cantidad de personas retiradas. (Ver gráfica 5).

Gráfica 5. Porcentaje de personas retiradas sobre la planta



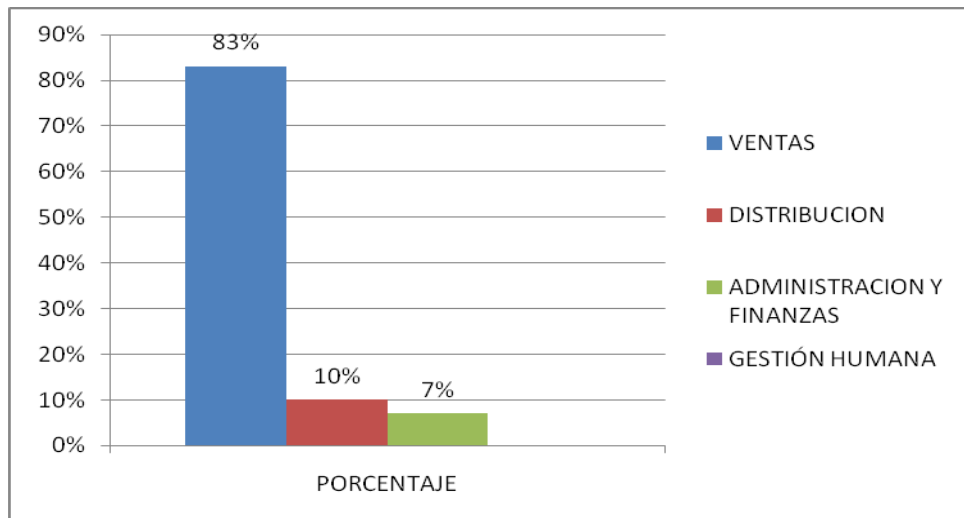
El año pasado el Distrito Bucaramanga, tenía una planta aprobada de 94 personas, de las cuales por diferentes motivos se retiró el 34,19%, lo cual representa un porcentaje relativamente alto. Presentándose diferencias de género y por áreas en la rotación. (Ver gráficas 6 y 7).

Gráfica 6. Porcentaje de rotación por género



De los retiros presentados el 68% fueron hombres y el 32% mujeres.

Gráfica 7. Porcentaje de rotación por área de trabajo



El gráfico permite observar las áreas que tiene el distrito que son 4:

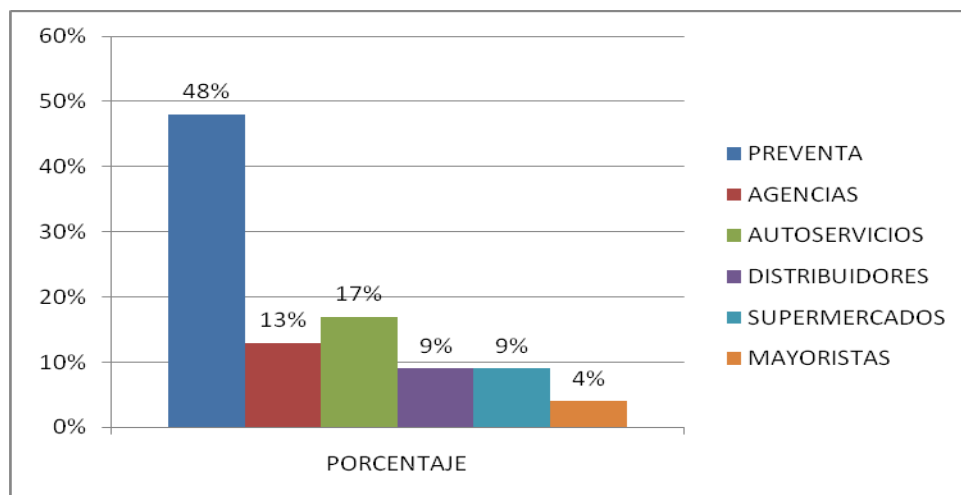
VENTAS: Maximiza la posición competitiva de nuestras marcas frente al consumidor, mediante un manejo especializado de los canales de: Tiendas, Mayoristas, Distribuidores, Supermercados, Autoservicios Independientes y Droguerías.

CADENA DE ABASTECIMIENTO: Asegura oportunamente la producción y distribución de los productos QUALA requeridos por el cliente final, con los más altos índices de calidad, productividad y servicio, AL MENOR COSTO.

ADMINISTRACION Y FINANZAS: Garantiza que toda la compañía pueda funcionar y gestionar en forma sencilla, eficiente y estandarizada, AL MENOR COSTO.

GESTIÓN HUMANA: Garantiza un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alineado con la cultura, para asegurar los resultados de la compañía. El 83% de las personas retiradas fueron del área de ventas. Además esta área tiene canales que tienen sus propios porcentajes de rotación. (Ver gráfico 8).

Gráfica 8. Porcentaje de rotación por canal de ventas

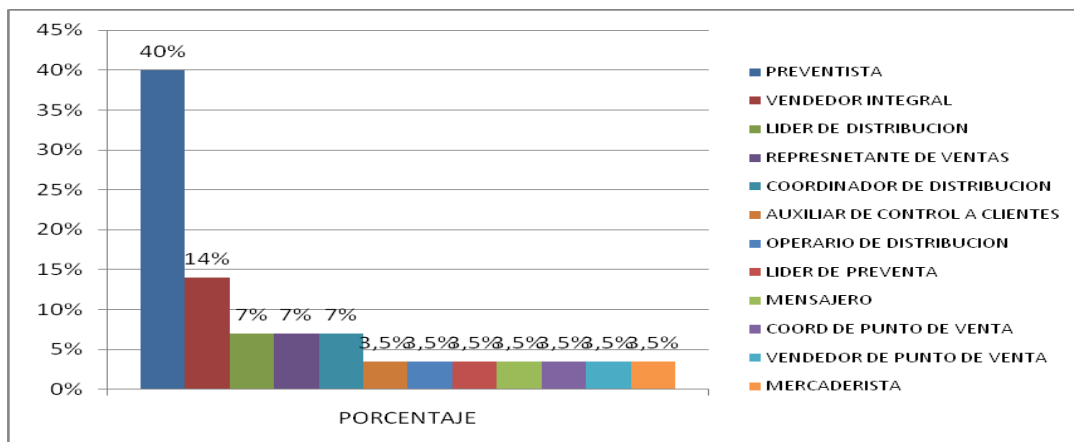


Las rotaciones más altas se presentan en autoservicios y preventa. Los preventistas son los empleados que tienen una carga laboral alta ya que ellos son los encargados de atender las tiendas y tienen un horario de lunes a sábado de

6:30 a.m. hasta las 7:00 o 7:30 p.m., incluyendo los días festivos. Atienden un promedio de 80 clientes diarios, que aunque están sectorizados representan en muchos casos el recorrido de distancias y una programación diaria larga, lo que genera excesivo cansancio y desgaste físico. Este horario impide que muchos de ellos estudien o que tengan mayor tiempo para dedicar a sus familias, lo cual hacen explícito en sus entrevistas de retiro.

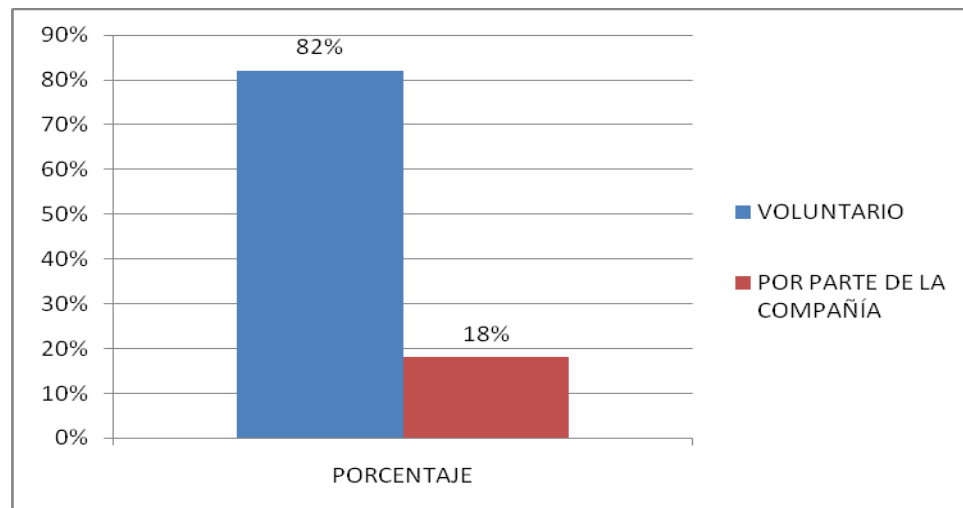
Adicionalmente el distrito Bucaramanga por ser el más pequeño presenta pocas oportunidades de promoción de este a cargos de nivel medio y profesional, lo cual es posible en otras áreas o distritos, lo que indica que un preventista tiene que esperar mucho tiempo para tener la opción de ascenso, viendo con cierta tristeza que en otras áreas personas que ingresan en tiempos alternos ascienden mientras ellos no lo pueden hacer. Estos aspectos inciden si se tiene en cuenta que es un cargo en desventaja con respecto a otros cargos, los cuales son: vendedor integral, líder de distribución, representante de ventas, coordinador de distribución, auxiliar de control a clientes, operario de distribución, líder de preventa, mensajero, coordinadores y vendedores de puntos de venta y mercaderistas. En cada uno de ellos se presenta rotación pero no tan notoria como en preventa. (Ver gráfica 9).

Gráfica 9. Porcentaje de rotación por cargo



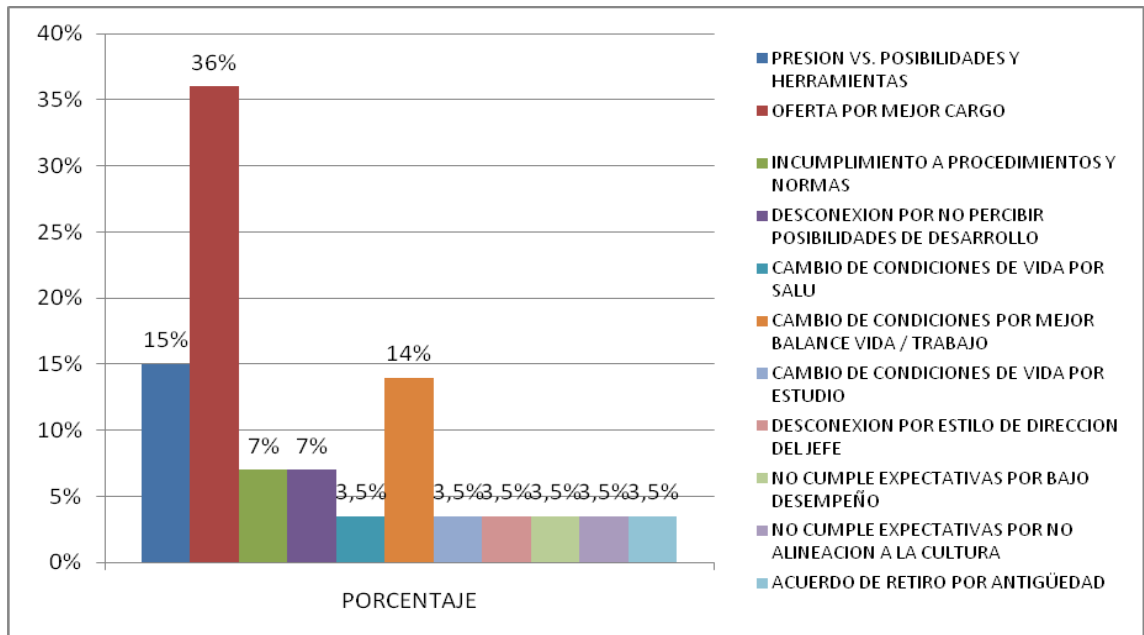
El gráfico ratifica lo analizado pues el porcentaje en el cargo de preventista es el más alto, le sigue en su orden el de vendedores integrales de autoservicios (14%) donde están empleadas personas que tienen que cumplir con la labor de venta, recaudo de cartera y mercadeo, lo cual hace que muchos estén inconformes con su cargo por no tener una mercaderista que les ayude en el surtido que es una tarea operativa y de desgaste físico.

Gráfica 10. Porcentaje de rotación por tipo de decisión



El 82% se retiró voluntariamente, mientras que en el 18% de los casos Quala tomó la decisión de retirar a la persona por incumplimiento de normas, bajo desempeño o no alineación a la cultura de la compañía. Esto significa que se da una gran diferencia entre el retiro por decisión de la empresa y la personal la que prima en la mayoría de los casos, demostrando con ello insatisfacción laboral.

Gráfica 11. Porcentaje de rotación por motivo de retiro



Los más altos porcentajes son Presión vs herramientas porque sienten que hay mucha presión por el resultado y por el cumplimiento de la cuota de ventas y en ocasiones hay factores que dificultan el resultado como las no entregas por parte del área de logística, el no funcionamiento de la pocket (herramienta para la digitación de pedidos y el seguimiento sistematizado a los clientes de cada vendedor), lo que les quita mucho tiempo o hace que se les pierda información de pedidos. Pero sobretodo oferta por mejor cargo, lo que significa que muchas renuncias se han dado por cargos mayores, con mayor salario o por un cargo similar con mejores condiciones de horario, porque sienten que en Quala, se demorarían mucho para tener el cargo que les ofrecen afuera.

El otro porcentaje alto es el cambio de condiciones por balance vida trabajo, porque algunos trabajadores quieren dedicarse a su familia, al estudio o temas

que no podrían hacer trabajando en Quala por los horarios de trabajo. (Ver opiniones en anexo C).

5.4.3. Grupo focal con los jefes de área. El grupo focal, como técnica de estudio de las opiniones o actitudes de los jefes de área se aplicó reuniéndolos para presentar a través de diapositivas los resultados gráficos, es decir los porcentajes de rotación y los resultados de análisis para que los visualizaran y pidieran aportar desde sus observaciones y experiencias cuales creen que son las causas principales de esa rotación.

Este análisis se hizo con los 8 jefes que conforman el Comité Distrital que son: Jefe Administrativo y de cartera, Jefe de Distribución, Jefe regional de Distribuidores, Líder de Autoservicios independientes, Jefe de Ventas de Mayoristas, Jefe regional de Supermercados, Jefe de Venta al paso y Jefe de ventas Detallista.

Los 8 jefes estuvieron presentes y recibieron atentamente la información dada, sobre como una vez analizadas todas las entrevistas de retiro y los índices de rotación del año, se pudo identificar cuál es el área o cargo donde se presenta el mayor porcentaje de retiros y la principal causa que existe para que esto suceda.

Con base en estas ideas participaron en distintos momentos con sus opiniones explicando algunos: “hay motivos muy diversos pues quizá no siempre se manifiesten los verdaderos motivos”, “muchas veces las aspiraciones salariales tienen más eco en otras empresas o cargos, pero probablemente no lo manifiesten”, otros contravirtieron “la remuneración no es el único factor que

cuenta, hay personas que así les ofrezcan nuevas oportunidades están conectadas emocionalmente con Quala, comprometidas o con sentido de pertenencia y eso pasa a otro plano”, “la empresa tiene muchas normas y políticas, y eso hace a veces que la gente no se integre suficientemente”, “el hecho de prohibir cosas en las celebraciones puede influir en que la gente no se sienta a gusto”, algunos jefes no compartieron estas ideas porque consideran que “toda empresa tiene sus reglas además que son celebraciones que no tienen porque necesariamente terminar en embriaguez u otros comportamientos que no son los más éticos desde lo laboral”. Lo que generó controversia.

Sin embargo al finalizar, después de ser guiados por la moderadora encargada de hacer preguntas y dirigir la discusión, se les pidió tratar de puntualizar y tratar de sacar una conclusión que permita desde las políticas de manejo de personal unas posibles alternativas de mejoramiento; por lo cual centraron las ideas en que “realmente la carga laboral y falta de tiempo para tener la oportunidad de estudiar y alcanzar títulos profesionales puede ser la causa que más pesa”.

5.4.4. Grupo focal con personas del área donde se presenta mayor rotación.

También al grupo de preventa de 15 trabajadores Quala se les explicó que según las entrevistas de retiro y los índices de rotación del año son altos, y al analizar se pudo identificar que esta es el área donde se presenta el mayor porcentaje de retiros preguntándoles cuál creen que es la principal causa para que esto suceda. Para percibir a través de las personas que aún se encuentran allí cuáles son los factores que han incidido en que sus compañeros se retiren de la compañía o qué haría que ellos también tomarán la decisión de irse.

Las respuestas se unieron por conceptos afines ya que con diferentes palabras la

esencia de las causas fundamentales para los convocados fueron las que se presentan categorizadas en el cuadro 5.

Cuadro 5. Categorización de respuestas reunidas en grupo focal

MOTIVO DE RETIRO	CAUSAS ASOCIADAS
Oferta por mejor cargo	<p>“Los empleados de Quala son atractivos para las otras empresas por la capacitación que reciben; por eso son muy buscados”.</p> <p>“El saber que son buenos en su trabajo y no ver una posibilidad de desarrollo rápido hace que se cansen de esperar y busquen otros empleos”.</p> <p>“No ven un cumplimiento de la promesa de valor de la que se les habla en el ingreso, especialmente en el componente de reto y desarrollo”.</p> <p>“Las personas se van para una mejor posición, con más salario y menos tiempo de trabajo”.</p> <p>“Se dan cuenta que afuera hay oportunidades que se dan más rápido, que esperar un ascenso en Quala”.</p> <p>“No están de acuerdo con que en las promociones internas se tenga en cuenta el tiempo en el cargo, porque creen que hay personas nuevas que tienen las mismas competencias que las antiguas”.</p> <p>“No están de acuerdo con que el cargo de preventista sea catalogado como un cargo de nivel base, porque son los que más trabajan y se esfuerzan por el resultado de la compañía”.</p>
Presión vs. Posibilidades y Herramientas	<p>“Constantemente se presentan agotados en la mercancía, lo que les genera devoluciones de pedido por parte de los clientes y afecta su indicador de volumen, el cual a la vez les afecta su salario variable”.</p> <p>“Sienten presión sobre un tema que ellos no pueden controlar, que son las devoluciones, el cual es afectado por el área de logística y por los transportadores que son contratistas”.</p> <p>“La no entrega de los pedidos por parte de los transportadores, les genera conflicto con los clientes, quienes dejan de comprarles”.</p>

	<p>“La pocket utilizada para transmitir pedidos falla frecuentemente y en ocasiones se les pierden todos los pedidos digitados, sin poder recuperarlos”.</p> <p>“No hay trabajo en equipo con el área de logística”.</p> <p>“Los vendedores de las empresas distribuidoras de productos Quala, llevan los mismos precios y promociones que ellos y los clientes no ven un valor agregado al comprarle directamente a Quala, por lo que muchas veces no les compran”.</p>
Balance vida / trabajo	<p>“Tiene poco tiempo para estar dentro de la empresa, porque tienen que salir rápidamente a hacer su ruta, y no pueden expresarse”.</p> <p>“Trabajan desde las 6:30 a.m hasta las 7:00 u 8:00 p.m. Este horario no les permite estudiar, pues siempre llegan tarde a clase y durante el día no tiene ningún espacio para dedicarle a los temas académicos”.</p> <p>“Cuando terminan más temprano la ruta se les exige repasar los clientes que no encontraron o buscar nuevos clientes para ampliar la base”.</p> <p>“No tienen ningún tiempo de descanso, ni tranquilidad durante el día”.</p> <p>“Tienen muy poco tiempo para dedicar a su familia, ya que el sábado también trabajan hasta las 6:00 o 7:00 p.m”.</p> <p>“El horario de almuerzo a mediodía que es de una hora, no les permite ir hasta su casa, por lo cual muchas veces tienen que pasar el día sin almuerzo, pues no les alcanza el salario para comer todos los días por fuera de su casa”.</p>

Algunos empezaron a centrar su participación en el tema de las funciones que consideran son varias, pues les corresponde:

1. Asegurar el cumplimiento de las variables fundamentales de resultado: cobertura, presencia, precio, exhibición, Inventarios activo en la tienda, POP impactante y recomendación por parte del tendero.

2. Atender todos los clientes en la zona asignada, con la frecuencia de visita establecida, si encontramos un cliente que no pertenezca al formato del canal, se deberá reportar a su Líder para entregarle la información al canal respectivo.
3. Aplicar el ABC en todas las visitas realizadas, es decir cada paso desarrollarlo con las directrices definidas.
4. Implementar efectivamente la voz comando, que es el Documento oficial de la compañía donde se comunica el resumen de todas las actividades planificadas para un mes.

Lo que implica: Atender un promedio de 70 u 80 clientes mínimo al día con una efectividad mínima del 64%. Mantener actualizados los ruterios de los clientes y secuenciados. También cumplir con el ABC de la visita en cada uno de sus clientes. Implementar en forma correcta la voz comando. Canalizar la información sobre el mercado y la competencia. Tener el mayor número de marcas por tienda y Aplicar el bloque de exhibición en el número de tiendas definido.

Por esto según la mayoría de respuestas la principal causa es oferta por mejor trabajo, pero al preguntarles que consideran ellos que es un mejor trabajo con el actual, dieron respuestas que permiten visualizar causas o factores asociados a esta opinión: Un mejor trabajo “es aquel donde en un menor tiempo o menos horario se gana lo mismo, o algo más”, “el que le permite a uno la oportunidad de desarrollo rápido”, “aquí uno se cansa de esperar y por eso muchos buscan otros empleos”, “donde no prohíban tantas cosas para lograr la venta”. En este sentido en la empresa esta área no ve un cumplimiento de la promesa de valor de la que se les habla en el ingreso, especialmente en el componente de reto y desarrollo.

Lo expresado es importante para ellos sobre todo si se tiene en cuenta que muchas empresas están facilitando a los empleados el tiempo que les permita

hacer otro tipo de estudios o terminar una carrera profesional, que resulta vital en el mundo moderno. Como dice la Subdirectora General del Instituto Nacional de Administración Pública “Esta nueva sociedad se caracteriza también por el aumento de la esperanza de vida, por la aparición de nuevas demandas sociales asociadas a la salud, el medio ambiente, el consumo y por el aumento del tiempo libre, lo que deja más espacios para la formación permanente”⁸.

Con respecto a la Presión vs. Posibilidades y Herramientas los asistentes aprovecharon la libertad de diálogo y expresión para manifestar como se presentan agotados en la mercancía, devoluciones de pedidos por factores ajenos a su trabajo, pero sin embargo esto afecta su salario variable; lo cual no consideran justo. Pues para ellos no pueden controlar las devoluciones, además que en muchos casos la no entrega oportuna de pedidos por parte de los transportadores, les genera conflicto con los clientes lo cual repercute en ventas.

La pocket utilizada para transmitir pedidos falla frecuentemente y en ocasiones se les pierden todos los pedidos digitados, sin poder recuperarlos lo cual genera tensiones, falta de apoyo entre unos y otros pues cada uno trata de obviar a su manera los impacces por la repercusión salarial, por lo cual se pierde el trabajo en equipo.

El balance vida trabajo no es el mejor ya que los del área de ventas expresan que tienen poco tiempo para estar dentro de la empresa y no pueden expresarse, participar de actividades, integraciones, tiempo en grupo pues trabajan desde las 6:30 a.m hasta las 6:00 o 7:00 p.m. El horario además de que no les permite estudiar, no les deja espacio en el día para dedicarle a los temas académicos.

⁸ MOYA PÉREZ, Isabel. Aprendizaje permanente para la profesionalización de los empleados. Castellón 2006.

Es agotadora la tarea pues no tienen tiempo de descanso, ni tranquilidad durante el día lo que es una queja permanente de sus familias ya que el sábado también trabajan hasta las 6:00 o 7:00 p.m. y a muchos de ellos entre semana a mediodía que es una hora para el almuerzo, ese tiempo no les permite ir hasta su casa.

Visto de esta manera estos aspectos son determinantes, aunque clarificaron que el salario no es malo, que los incentivos de las marcas, los concursos, bonificaciones y premios son muy buenos y motivadores; adicionalmente valoran los beneficios como el auxilio educativo que Quala da a quienes lleven más de un año y medio en la empresa; pero muchos no pueden hacer uso de este beneficio por el problema de los horarios extendidos. Algunos otros trabajadores del mismo rango en otras empresas tienen salarios más bajos, solo los salarios más altos que Quala los tiene Bavaria y Coca cola.

Otros incentivos son préstamos para moto a los 3 meses de ingreso, sin embargo y aunque lo valoran el tiempo que le corresponde a la familia y el tiempo para la profesionalización son las principales desventajas del cargo, por lo cual se deben generar estrategias en este sentido.

6. PROPUESTA

La propuesta se enfoca en tres programas a implementar como estrategias básicas para evitar la rotación:

* **Programa de bienestar para el área de preventa:** entendido como todo programa de bienestar social laboral que hace referencia al estado de satisfacción que logra el empleado en el ejercicio de sus funciones, producto de un ambiente laboral agradable y del reconocimiento de su trabajo, lo cual repercute en un bienestar familiar y social.

* **Programa de capacitación y formación académica:** para ofrecer la posibilidad de estudiar con convenios a realizar con el SENA en pro de la profesionalización del personal del área.

* **Implementación de un programa de horarios flexibles:** entendidos como una herramienta empresarial para disminuir la permanencia del trabajador en la empresa pero aportando desde el trabajo en el hogar, buenos resultados. Para lo cual es indispensable definir mecanismos de control y seguimiento.

6.1 PROGRAMA DE BIENESTAR PARA EL ÁREA DE PREVENTA DE BUCARAMANGA EN QUALA S.A.

Conformado por las estrategias de visita de familias, preparación y celebración de las primeras comuniones a los hijos de los empleados, invitación a las parejas a las celebraciones anuales de la empresa, que son actividades realizadas en la

oficina central ubicada en Bogotá, pero no en los distritos de otras ciudades, lo cual genera un sentimiento de diferencia entre las personas de los distritos.

* **Visita de familias:** En Bogotá se realiza dos veces al año la visita de los integrantes del núcleo familiar del nuevo trabajador a las oficinas y plantas, con una celebración especial, entrega de una anqueta, una foto y otros detalles de recordación. Es importante trasladar esta actividad a los demás distritos para involucrar a las familias en el contexto laboral de las personas vinculadas y hacer que desde el inicio de su contrato, las familias tengan también un sentido de pertenencia por la organización.

* **Preparación a los niños para la primera comunión:** Con el propósito de integrar la familia de los trabajadores a la empresa, se preparará a los hijos de los empleados que estén en edad para la primera comunión y se contactará toda la logística para la ceremonia y la celebración. Esta es una actividad que se realizó en Bogotá, lo cual generó un gran impacto entre los trabajadores y sus familias al reconocer el interés de la empresa en ellos no solo como empleados, sino como seres humanos integrales.

* **Invitación a las familias a las diferentes celebraciones anuales:** Quala anualmente tiene más de 5 fiestas institucionalizadas de celebración y atención a los trabajadores como lanzamientos de nuevos productos, extensiones de línea, día del vendedor, celebración de la copa Quala, fiesta de fin de año y paseo de mitad de año, entre otras. La asistencia a estas fiestas es siempre de carácter obligatorio y deben asistir sin acompañante; lo cual hace que en la mayoría de casos las familias se molesten por el tiempo que deben dedicar a estas actividades extralaborales. El hecho de invitar a la pareja o familia a algunas de

las actividades, contribuiría al bienestar personal de los trabajadores al compartir tiempo con su familia, y lograría a la vez un mayor sentido de pertenencia también pro parte de la familia del empleado.

6.2 PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA EL ÁREA DE PREVENTA DE BUCARAMANGA EN QUALA S.A.

ANTECEDENTES: Los preventistas al ingresar a Quala tienen un proceso de inducción definido de 2 semanas antes de iniciar sus labores de venta. Este proceso inicia con la inducción corporativa donde se les da a conocer todos los aspectos generales de la compañía, inducción con el área de distribución para conocer todos los productos, referencias, embalajes y presentaciones, inducción con el área de informática para aprender el manejo de la pocket que es el sistema utilizado para almacenar toda la información de los clientes y transmitir los pedidos realizados. Posteriormente tienen 3 días de inducción al área y al cargo y por último una semana de entrega de la ruta asignada.

Adicional a este proceso de inducción, no se cuenta con ningún programa de capacitación para los preventistas, ni para ningún otro vendedor. Sin embargo, en el momento en que surge una vacante en otra área y se hace proceso interno, uno de los aspectos que se tienen en cuenta para tomar una decisión es la formación académica o los conocimientos adicionales. A raíz de esto, muchos de los preventistas son descartados por los jefes de las otras áreas por considerarlos personas muy básicas en sus conocimientos.

PROPUESTA DE INTERVENCIÓN: Teniendo en cuenta todo lo anteriormente expuesto, se propone implementar un programa de capacitación en mercadeo y ventas con el grupo de preventistas que se dé en las instalaciones de la empresa

con el apoyo del SENA, ya que Quala por sus 3000 empleados a nivel nacional hace un gran aporte en parafiscales a esta entidad.

El SENA ofrece las siguientes modalidades de capacitación para el personal de preventa:

- **Cursos:** Formación a trabajadores calificados para actualizar y complementar los conocimientos y destrezas de los trabajadores vinculados.

- **Formación técnica:** orientados a generar competencias y desarrollo intelectual, aptitudes, habilidades y destrezas, así como conocimientos técnicos necesarios para el desempeño laboral en una actividad, en áreas específicas de los sectores productivo y de servicios.

- **Formación tecnológica:** orientados a la comprensión teórica para la formación de un pensamiento innovador e inteligente, con capacidad para diseñar, construir, ejecutar, controlar, transformar y operar los medios y procesos que han de favorecer la acción del hombre en la solución de problemas demandados por los sectores productivos y de servicios del país.

Los cursos con sus características se presentan en el cuadro. (Ver cuadro 6).

Cuadro 6. Cursos ofrecidos por el SENA

Programa de formación	Duración	Generalidades	Metodología	Contenido
Servicios al cliente: Un reto personal	40 horas	Desarrollar habilidades y herramientas para la buena comunicación y con estas crear vínculos para trabajo en equipo	Presencial Virtual	Unidad 1: personalidad; dimensión personal y dimensión interpersonal Unidad 2: Trabajo en grupo, trabajo en equipo, liderazgo y toma de decisiones. Unidad 3: Comunicación empresarial y relaciones públicas.
Identificación de oportunidades de mercadeo	40 horas	Conocer y desenvolverse en las condiciones del mercado actual anticipándose a futuros cambios. Conoce y desarrolla productos para satisfacer las necesidades del mercado.	Presencial Virtual	Unidad 1: El Comportamiento del Consumidor y las Decisiones de Mercadeo Unidad 2: Identificación de Ideas de Productos y Servicios. Unidad 3: Diseño y Desarrollo de Productos y Servicios Unidad 4: El Entorno Global de la Organización

A su vez las tecnologías tienen unas características propias. (Ver cuadro 7).

Cuadro 7. Tecnología ofrecida por el SENA

Programa de formación	Duración	Generalidades	Título obtenido
Dirección de ventas	24 meses	Desarrolla en el aprendizaje habilidades de planeación, detecta oportunidades, estructura, coordina, administra y evalúa las acciones específicas de la fuerza de ventas, con competencias de liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo.	Tecnólogo en dirección de ventas

El programa de capacitación que se propone realizar en Quala para los preventistas pretende hacer que el empleado se sienta más agradecido y comprometido con la empresa, y poder lograr una mayor permanencia del empleado y así reducir la rotación de personal.

Los Preventistas deben realizar dos cursos durante el año, donde cada uno de estos tiene una duración de 2 meses. Estos cursos pueden ser realizados de manera presencial o virtual a elección de cada empleado, cada persona debe dedicar dos horas diarias al curso. Sometiéndose a los cronogramas del SENA. (Ver cuadro 8).

Cuadro 8. Cronograma de los cursos

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA PREVENTISTAS

Objetivo: Lograr los resultados esperados por la empresa y contribuir al desarrollo de las personas, mejorando sus índices de desempeño y desarrollo y para contribuir a su desarrollo integral.

Curso	Objetivo	Duración	Lugar	Cronograma							
				Semana 7-11 Mar	Semana 14-18 Mar	Semana 22 - 25 Marzo	Semana 28 -1 Abril	Semana 5-9 Sept.	Semana 12-16 Sept	Semana 19-23 Sept	Semana 26-30 Sep
Servicio al cliente: Un reto principal	Desarrollar habilidades y herramientas para la buena comunicación y con estas crear vínculos para trabajo en equipo	40	Presencial (Instalaciones de Quala)								
			Virtual								
Identificación de oportunidades de mercadeo	Conocer y desenvolverse en las condiciones del mercado actual anticipándose a futuros cambios. Conoce y desarrolla productos para satisfacer las necesidades del mercado.	40	Presencial (Instalaciones de Quala)								
			Virtual		61						

BENEFICIOS DE LOS PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN EN EL SENA: La persona que recibe la Formación Profesional del SENA, se certifica en competencias para el desempeño de actividades laborales en una ocupación o campo ocupacional en los procesos de construir, transformar, mantener y ofrecer bienes y servicios en las empresas.

Uno de los cursos con mayor beneficio tanto para la empresa como para el empleado son los ambientes virtuales de aprendizaje ya que facilitan la formación profesional, usando las tecnologías de la información y la comunicación como medio para la apropiación del aprendizaje significativo. A su vez, esta estrategia ofrece mecanismos de comunicación y trabajo colaborativo para que tutores y aprendices interactúen de forma efectiva, independientemente de su ubicación geográfica y condiciones de tiempo, accediendo a las ventajas globales que ofrece la red mundial como herramienta de apoyo en los procesos formativos.

En Sena Virtual, los estudiantes pueden realizar hasta tres cursos simultáneamente, los cuales tienen una duración entre 40 y 60 horas en promedio. Con esta formación los mismos estudiantes son quienes deciden la hora de estudio, el lugar desde donde conectarse y el tiempo que emplearán para su formación. Se recomienda que el tiempo dedicado al estudio sea de al menos dos horas diarias.

Los estudiantes cuentan además con la guía y el acompañamiento permanente de tutores virtuales ubicados a lo largo y ancho del territorio nacional, quienes a través de chats, foros y otra serie de herramientas informáticas y pedagógicas siguen de cerca el proceso de autoformación de los alumnos y mantienen comunicación permanente con ellos. Otro de los beneficios importantes es que nuestros empleados estarán capacitados con el SENA el cual cuenta con programas organizados curricularmente por módulos para los cursos, niveles técnicos o tecnólogos, que propenden a la formación integral del ser humano en

todas sus dimensiones y posibilitan el desarrollo de competencias básicas (axiológicas, matemáticas, comunicativas y biofísicas); competencias transversales o genéricas (trabajo en equipo, manejo de información, planteamiento y resolución de problemas); competencias específicas (técnicas y tecnológicas propias de la especialidad u ocupación objeto de formación). Así mismo, todos los programas incluyen el desarrollo de la mentalidad emprendedora y las habilidades básicas en inglés e informática.

SEGUIMIENTO: Es imprescindible realizar una labor de seguimiento y evaluación del programa de capacitación para realizar los ajustes y mejoras necesarios debidos a diversas circunstancias. Para realizar seguimiento al programa de capacitación de los preventistas, el SENA propone llevar los siguientes indicadores:

Índice	Formula	Variables	Unidad
Índice de rotación: Refleja el porcentaje de trabajadores que concluyeron su vinculación en el periodo con respecto al numero de trabajadores promedio.	$\left(\frac{\text{Número de egresos}}{\text{Promedio de trabajadores (total)}} \right) * 100$	<u>Número de egresos:</u> Personas vinculadas a la empresa que finalizo su vinculo laboral. <u>Promedio de trabajadores:</u> Número de trabajadores promedio que laboran para la empresa	Porcentual (%)
Cobertura de la capacitación: Planifica adecuadamente los procesos de capacitación para que respondan a las expectativas del personal y a los requerimientos de la organización.	$\left(\frac{\text{Número de personal capacitado}}{\text{Número de personal presupuestado (total)}} \right) * 100$	<u>Número de personal capacitado:</u> Personal que recibió capacitación en un periodo <u>Número de personal presupuestado:</u> Personal de la empresa que necesita algún tipo de capacitación	Porcentual (%)
Calidad de la capacitación:	$\left(\frac{\text{Evaluación real obtenida}}{\text{Evaluación real obtenida}} \right) * 100$	<u>Evaluación real obtenida:</u> Refleja la evaluación que	Porcentual (%)

Permite controlar la eficacia de la capacitación evaluando la misma frente a metas. Se puede medir por participante, por áreas o por sucursal.	Evaluación esperada (total)*100	obtuvieron los participantes de la evaluación. <u>Evaluación esperada:</u> Refleja el nivel de evaluación que espera la empresa del personal que se capacita.	
--	---------------------------------	---	--

6.3 PROGRAMA DE HORARIOS FLEXIBLES

OBJETIVOS:

- Fomentar un equilibrio entre la vida personal y laboral, y a la vez mejorar la productividad y la organización del trabajo.
- Sensibilizar a los empleados para tener equipos de trabajo con madurez emocional y responsabilidad, insistiendo en que la gente está más descansada y no se siente controlada, para que esto genere mayor compromiso y sentido de pertenencia.

ANALISIS DE LA PROPUESTA POR PARTE DE LOS DIRECTIVOS:

Con el objetivo de medir los posibles efectos y consecuencias derivadas de la implantación de un nuevo modelo horario, los directivos deben conocer las ventajas y sobretodo analizar la propuesta para identificar unos indicadores cuantitativos y cualitativos que permitirán ver la evolución de ciertas variables como consecuencia de la adopción del nuevo modelo horario así como los principales efectos sobre la organización.

Ya que la empresa como organización está interesada en los aspectos económicos, de productividad y de clientes. Por eso los expertos que han implementado y analizado la propuesta recomiendan que cada empresa reflexione sobre los indicadores de gestión que maneja con carácter habitual incorporando o adaptando aquellos que resulten más adecuados. De este modo se facilita el cálculo de los mismos y la realización de comparativas entre la situación actual y con el nuevo modelo horario.

Para cada indicador deberá considerarse su valor actual y medir posteriormente la variación producida. La periodicidad de la medición dependerá de cada indicador en concreto en función de cuando se genere el impacto del cambio. Para lo cual se sugiere una medición a los 3 meses, 6 meses, 9 meses y un año. Para hacer un seguimiento, de largo plazo.

Algunas empresas extranjeras que vienen implementando esta propuesta han sugerido para la valoración de resultados las siguientes “matrices”⁹. (Ver cuadros adjuntos).

⁹<http://www.gizartelan.ejgv.euskadi.net/r45conchfle/es/contenidos/informacion/conc,horario/info/metodologiaempresas.html>

ANÁLISIS	Indicadores tipo	Cálculo del indicador	Variación como consecuencia del nuevo modelo horario (incremento o mejora, mantenimiento, disminución o empeoramiento)					Cuantificación de la variación (en caso de que sea posible)				
			Situación actual	Var. 3 meses	Var. 6 meses	Var. 9 meses	Var. 12 meses	Situación actual	3 meses	6 meses	9 meses	12 meses
1. A nivel económico												
Impactos en la cuenta de resultados	Ahorro del consumo energético	Cuantificación del gasto energético con el nuevo modelo horario										
	Cambios en infraestructuras	Cuantificación de los posibles gastos o inversiones										
	Ahorro en beneficios sociales	Cuantificación del gasto asociado a los beneficios sociales con el nuevo modelo horario										
Ingresos /Facturación	Ingresos o facturación generada por trabajador	Cuantificación de los ingresos o facturación generada por cada trabajador según el nuevo modelo horario										

ÁMBITOS DE ANÁLISIS	Indicadores tipo	Cálculo del indicador	Variación como consecuencia del nuevo modelo horario (incremento o mejora, mantenimiento, disminución o empeoramiento)				Cuantificación de la variación (en caso de que sea posible)					
			Situación actual	Var. 3 meses	Var. 6 meses	Var. 9 meses	Var. 12 meses	Situación actual	3 meses	6 meses	9 meses	12 meses
2. A nivel de productividad												
Eficiencia en el desempeño o de las tareas	Productos o servicios defectuosos o que no se ajustan a los requerimientos del cliente	Cuantificación de los productos o servicios defectuosos (en porcentaje) Cuantificación de los productos o servicios que no se ajustan a los requerimientos el cliente (en porcentaje)										
Rendimiento del empleado	Producción/ suministro de servicios por hora/día (capacidad productiva del empleado)	Cuantificación de los productos/servicios realizados a la hora/día por cada empleado										

ÁMBITOS DE ANÁLISIS	Indicadores tipo	Cálculo del indicador	Variación como consecuencia del nuevo modelo horario (incremento o mejora, mantenimiento, disminución o empeoramiento)					Cuantificación de la variación (en caso de que sea posible)				
			Situación actual	Var. 3 meses	Var. 6 meses	Var. 9 meses	Var. 12 meses	Situación actual	3 meses	6 meses	9 meses	12 meses
3. A nivel de los clientes												
Satisfacción del cliente	Número de reclamaciones o devoluciones de productos/servicios	Cuantificación las reclamaciones de productos o servicios en porcentaje Cuantificación de los productos devueltos por cada 100 unidades										
	Índice de satisfacción del cliente	Cálculo de la satisfacción del cliente sobre una escala de 1 (menor satisfacción) a 10 (mayor satisfacción)										
Adecuación del horario de servicio a las necesidades reales del cliente	Número llamadas o solicitudes de pedidos no atendidas por razones de horario laboral	Cuantificación de las llamadas o solicitudes de pedidos no atendidas por razones de horario laboral por cada 100 llamadas/solicitudes (porcentaje)										

ÁMBITOS DE ANÁLISIS	Indicadores tipo	Cálculo del indicador	Variación como consecuencia del nuevo modelo horario (incremento o mejora, mantenimiento, disminución o empeoramiento)					Cuantificación de la variación (en caso de que sea posible)				
			Situación actual	Var. 3 meses	Var. 6 meses	Var. 9 meses	Var. 12 meses	Situación actual	3 meses	6 meses	9 meses	12 meses
4. A nivel de los empleados												
Rotación y retención de talento	Índice de rotación voluntaria	Cuantificación del índice de rotación voluntaria para un periodo de tiempo determinado										
Absentismo laboral	Índice de absentismo laboral	Cuantificación del índice de absentismo laboral para un periodo de tiempo determinado										
	Ausencias al trabajo por razones de horario laboral	Cuantificación de las ausencias al trabajo por razones de horario laboral en porcentaje										
Accidentalidad	índice de accidentes laborales	Cuantificación del índice de accidentes laborales para un periodo de tiempo determinado										
Clima laboral	Resultados encuesta clima laboral	Cuantificación del índice global de satisfacción Selección de los indicadores o factores medidos en la encuesta relacionados con la conciliación de la vida laboral y familiar										
Conciliación de la vida profesional y laboral	Índice de satisfacción con el nuevo modelo horario	Cuantificación de la satisfacción con el nuevo horario laboral sobre una escala de 1 (muy insatisfecho) a 10 (muy satisfecho)										
	Índice de horas realizadas fuera del nuevo horario definido	Cuantificación de las horas realizadas fuera del nuevo horario establecido sobre el total de horas trabajadas.										

7. PRESUPUESTO

RUBRO	DESCRIPCIÓN	VALOR
Materiales y suministros	Papelería	\$ 50.000
Impresos	Tintas e Impresiones	\$ 200.000
Grabaciones	Grabación de entrevistas y grupos foco	\$ 50.000
Fotocopias	Fotocopias	\$ 50.000
Comunicaciones y transporte	Llamadas telefónicas	\$ 50.000
	Gasolina	\$ 150.000
Libros	Compra de libros	\$ 300.000
Gastos de representación	Atención a colaboradores del proyecto	\$ 100.000
Imprevistos	Gastos de imprevistos del proyecto	\$ 50.000
TOTAL		\$ 1.000.000

8. CRONOGRAMA

ACCIONES	Ab My	Jn Jl	Ag Sp	Oc Nv	Dc En	Fb Mr
Corrección anteproyecto						
Fortalecimiento marco teórico						
Diseño metodológico						
Aplicación de instrumentos						
Procesamiento de los datos recopilados						
Análisis e Interpretación de los datos						
Conclusiones						
Recomendaciones						
Presentación de informe final						
Correcciones						
Sustentación						

CONCLUSIONES

Los preventistas son las personas encargadas de realizar la labor de venta en la calle para cumplir el rol del área. Son personas entre 20 y 30 años, con formación mínima de bachilleres y con experiencia mínima de 6 meses en la labor de preventa. Este grupo de personas es uno de los que contribuye en mayor medida al cumplimiento de los objetivos organizacionales; pero a la vez es una de las áreas que presenta el mayor porcentaje de rotación de personal, donde la principal causa de retiro es la percepción por parte de los preventistas de que la labor que realizan entra en conflicto con sus intereses personales, ya que estas personas tienen un horario que generalmente va hasta las 7:00 pm y no les da la posibilidad de estudiar o compartir tiempo con sus familias.

La evolución de las prácticas empresariales y de los intereses y prioridades de los empleados ha demostrado –y continúa demostrando- que la compensación económica no es lo único, ni lo más importante, a la hora de motivar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos y de lograr comprometerlos con una organización, hay estrategias y horarios que resultan atractivos y producen mejores resultados.

En los últimos años se ha producido un avance real en cuanto a las recompensas totales que las organizaciones se esfuerzan por ofrecer a sus empleados para garantizarles una mejor vida laboral y unas condiciones más satisfactorias.

La vinculación del SENA es muy importante dada la trayectoria, experiencia y calidad de sus procesos formativos. Sobre todo cuando hay el interés y reconocimiento de la necesidad de seguir aprendiendo de quienes serán los beneficiarios de los programas.

La funcionalidad de los programas va a repercutir en un grado mayor de satisfacción general que es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.

A través de la profesionalización y el apoyo al mejoramiento académico, el departamento de talento humano garantiza un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alineado con la cultura, para asegurar los resultados de la compañía.

BIBLIOGRAFIA

ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina. Granica. 2009.

MOYA PÉREZ, Isabel. Aprendizaje permanente para la profesionalización de los empleados. Castellón 2006.

REYES, Denys. Compensación variable e incentivos corporativos, otras formas de remuneración. Artículo. contenido@empleo.com.

SANDOVAL, Carlos Mario. Régimen de contratación laboral, Colombia. <http://www.dinero.com/Home.aspx>

www.greatplacetowork.com

ANEXO A. FICHA TECNICA DEL TABLERO DE CONTROL

FICHA TECNICA DEL TABLERO DE CONTROL	
INDICADOR	Rotación Planta Fija
QUÉ MIDE	Mide la rotación por retiros que tiene la planta fija de personal Quala
OBJETIVO	Monitorear la renovación de la planta fija y sus causales para implementar las acciones pertinentes y mantenerla bajo control. La planta fija se refiere a aquella que se ha definido que permanezca indefinidamente en la compañía independientemente del tipo de contratación que tengan.
OBJETIVO DEL MES	Se fija un objetivo anual planteándose un mejoramiento frente a los resultados del año anterior y se divide dicho objetivo en 12, lo que da como resultado la rotación esperada por mes. Este objetivo es el mismo para todos los distritos y áreas.
FORMULA DEL MES	$\text{No. Retiros del mes} / (\text{No. De personas al inicio del mes} + \text{No. De personas al cierres del mes}) / 2$
OBJETIVO ACUMULADO	Es el objetivo mensual multiplicado por el número de meses transcurridos en el año.
FORMULA DEL ACUMULADO	$\text{No. Retiros del período} / (\text{No. De personas al inicio del período} + \text{No. De personas al cierre del período}) / 2$
CÓMO SE PRESENTA	Porcentaje (%) cumplimiento
CÓMO SE OBTIENE LA INFORMACIÓN	Se extrae de la nómina y se procesa para obtener los datos

ANEXO B. FORMATO DE ENTREVISTA DE RETIRO

ANEXO C. OPINIONES DADAS EN ENTREVISTAS DE RETIRO

PREGUNTA	COMENTARIOS DE LOS PREVENTISTAS
Qué lo motivó a retirarse?	<p>“Oportunidad laboral para ser representante mixta en un laboratorio, con mayor salario”.</p> <p>“Mis últimos sueldos fueron muy bajitos por las devoluciones de generadas por logística”.</p> <p>“Necesidad de estar al frente de una empresa familiar”.</p> <p>“Oferta para ser RV de mayoristas en otra empresa”.</p> <p>“El horario interfiere con mi estudio y ya he aplazado una materia en 2 ocasiones”.</p> <p>“No me queda tiempo para estar con mi mamá que está enferma”.</p> <p>“Oferta de un cargo con mejor salario (40% más) y menos carga laboral (no trabajo los sábados)”.</p> <p>“Carga laboral. Inconvenientes familiares por falta de tiempo para cumplir con sus deberes, y deseo de estudiar”.</p>
Cuáles fueron los mayores obstáculos que encontró para llevar a cabo su trabajo?	<p>“Hay demasiadas reglas en preventa, que a veces impiden la venta”.</p> <p>“Falta de responsabilidad en la entrega por parte de logística. El no cumplimiento de la política de precios multicanal”.</p> <p>“El estudio, porque en ocasiones tenía que visitar clientes a la ligera”.</p> <p>“El tiempo, porque no se alcanzaba a visitar todos los clientes”.</p>
Cómo evalúa el ambiente de trabajo en su área?	<p>“Bastante difícil, porque el reglamento es estilo militar, muy fuerte y eso hace que la gente se sienta presionada y se canse”.</p> <p>“Es un grupo unido, pero están desmotivados por el horario de trabajo”.</p>

	<p>“Hay colaboración y compañerismo, pero se ve mucha tensión que los desmotiva”.</p>
<p>Qué sugerencias tiene para la mejora del cargo?</p>	<p>“Tener solo una hora de almuerzo es muy poco humano, no alcanza, debe ser más tiempo”.</p> <p>“Arreglar los inconvenientes en las entregas de esa ruta”.</p> <p>“Que las cuotas estén claras desde el inicio del mes”.</p> <p>“Es el cargo más duro por la exigencia mental y física. Hay mucha presión y cuestionamiento, falta motivación y apoyo. Si a alguien le va mal no se debe poner en duda su gestión, sino apoyarlo”.</p> <p>“Comprometer más a la gente con la empresa, que no solo trabajen por salario”.</p> <p>“Si a una persona le va mal, hay que entenderla, valorar su esfuerzo e incentivarlo para que al otro día le vaya mejor”.</p> <p>“Que mejoren el sueldo y que haya una reestructuración de las zonas”.</p> <p>“No tanta presión porque desanima”.</p>
<p>Qué cosas piensa que deberían cambiar?</p>	<p>“En el canal detallista hay muchas reglas, políticas multicanal. Y el horario”.</p> <p>“No dar las mismas condiciones de los preventistas, a las distribuidoras”.</p> <p>“Que se tenga en cuenta la formación académica para los ascensos”.</p> <p>“El cuestionamiento a los preventistas”.</p> <p>“Que a los nuevos no les exija igual que a los antiguos. Y que las posibilidades de ascenso sean más latentes”.</p>

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS
RESUMEN ANALITICO DE INVESTIGACION

No.	VARIABLES	DESCRIPCION DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gestión para el Desarrollo humano en la Organización
2	TITULO DEL PROYECTO	ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LOS ALTOS INDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN QUALA S.A. DISTRITO BUCARAMANGA
3	AUTOR	Kelly Johana Niño González
4	AÑO Y MES	2012, Enero
5	NOMBRE DEL ASESOR	Ciro Alejandro Perez
6	DESCRIPCION O ABSTRACT	<p>Quala S.A es una empresa multinacional con sede en varios países y en Colombia centra sus actividades en las seis ciudades capitales más importantes, siendo el distrito Bucaramanga uno de ellos. A pesar de que se trabaja bajo la misma organización nacional, en el año 2010 se presentó en este distrito la mayor rotación de personal lo cual afecta las metas establecidas anualmente. Por lo tanto, se trabajó sobre este aspecto, partiendo de un objetivo general que permitió identificar y analizar cuáles son los principales factores que están incidiendo en la rotación y sugerir alternativas de retención del trabajador Quala.</p> <p><i>Quala is a multinational company with headquarters in several countries and in Colombia focuses its activities in the six most important capitals, being the district of Bucaramanga one of those. Although working under the same national organization in the year of 2010 the largest rotation of personnel was presented in this district of Bucaramanga which affects the goals set annually. For this reason we worked on this aspect based on a general objective which allowed identification and analysis of which are the principal causes that are influencing the rotation and suggest retention alternatives of the Quala worker.</i></p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Quala - Indicadores - Rotación - Retención del personal - Administración de Recursos humano - Satisfacción laboral - incentivos - Horarios flexibles
8	SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Consumo masivo
9	TIPO DE INVESTIGACION	Puede definirse como de carácter descriptivo aplicado ya que se pretende detallar la situación problemática para hacer recomendaciones que permitan a la empresa hacer los ajustes a necesarios para minimizar la rotación.
10	OBJETIVO GENERAL	Analizar los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal de Quala S.A Distrito Bucaramanga para proponer posibles estrategias de retención de las personas en las diferentes áreas.
11	OBJETIVOS ESPECIFICOS	<p>Identificar y analizar las principales causas de retiro de las personas que durante el año 2010 renunciaron a su cargo.</p> <p>* Identificar con personas de diferentes áreas de la compañía, qué otros factores están incidiendo en la rotación de personal.</p> <p>* Describir los resultados en la rotación, estableciendo los factores o causas que la están generando y las áreas o cargos donde se ha incrementado.</p> <p>* Proponer alternativas de acción que permitan lograr la retención del trabajador en Quala distrito Bucaramanga.</p>
12	FUENTES BIBLIOGRAFICAS	<p>ALLES, Martha. Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Argentina. Granica. 2009.</p> <p>MOYA PÉREZ, Isabel. Aprendizaje permanente para la profesionalización de los empleados. Castellón 2006.</p> <p>REYES, Denys. Compensación variable e incentivos corporativos, otras formas de remuneración. Artículo. contenido@empleo.com.</p> <p>SANDOVAL, Carlos Mario. Régimen de contratación laboral, Colombia. http://www.dinero.com/Home.aspx.</p> <p>www.greatplacetowork.com</p>

13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>El trabajo inicia con la introducción, justificación y objetivos tanto general como específicos. A continuación se hace la descripción y planteamiento del problema, a partir de los cuales se define el marco de referencia.</p> <p>En el marco teórico se definen temas sobre administración de recursos, satisfacción laboral, incentivos empresariales, horarios flexibles y marco legal, donde se incluyen artículos de la Constitución política de Colombia y el Código sustantivo de trabajo, relacionados con el tema de estudio.</p> <p>Basados en el marco teórico, se describe la metodología del estudio, se establece la población objeto y la metodología basada en análisis de la información registrada en los indicadores del tablero de control, relacionados con la rotación del año 2010, análisis de las entrevistas de retiro de las personas egresadas, y desarrollo de grupos focales con los jefes de área y con las personas de preventa, que es el área en la cual se presentó la mayor rotación de personal.</p> <p>Después de analizar la información obtenida de estas fuentes, se plantea un plan de acción basado en un programa de capacitación para el área de preventa, en convenio con el SENA, programas de bienestar en los cuales se incluya la participación de la familia de los trabajadores y la revisión de un programa de horarios flexibles para los vendedores.</p> <p>El trabajo finaliza con las conclusiones obtenidas en el transcurso de la investigación.</p>
14	METODOLOGIA	<p>La metodología se llevó a cabo con los 95 empleados del Distrito Bucaramanga, mediante Datos registrados en el tablero de control, Entrevistas de retiro, Grupo focal con los jefes de áreas y Grupo focal con las personas del área en la cual se presenta mayor rotación.</p>
15	CONCLUSIONES	<p>* Los preventistas son las personas encargadas de realizar la labor de venta en la calle para cumplir el rol del área. Son personas entre 20 y 30 años, con formación mínima de bachilleres y con experiencia mínima de 6 meses en la labor de preventa. Este grupo de personas es uno de los que contribuye en mayor medida al cumplimiento de los objetivos organizacionales; pero a la vez es una de las áreas que presenta el mayor porcentaje de rotación de personal, donde la principal causa de retiro es la percepción por parte de los preventistas de que la labor que realizan entra en conflicto con sus intereses personales, ya que estas personas tienen un horario que generalmente va hasta las 7:00 pm y no les da la posibilidad de estudiar o compartir tiempo con sus familias.</p> <p>* La evolución de las prácticas empresariales y de los intereses y prioridades de los empleados ha demostrado –y continúa demostrando– que la compensación económica no es lo único, ni lo más importante, a la hora de motivar a los trabajadores a dar lo mejor de sí mismos y de lograr comprometerlos con una organización, hay estrategias y horarios que resultan atractivos y producen mejores resultados.</p> <p>* En los últimos años se ha producido un avance real en cuanto a las recompensas totales que las organizaciones se esfuerzan por ofrecer a sus empleados para garantizarles una mejor vida laboral y unas condiciones más satisfactorias.</p> <p>* La vinculación del SENA es muy importante dada la trayectoria, experiencia y calidad de sus procesos formativos. Sobre todo cuando hay el interés y reconocimiento de la necesidad de seguir aprendiendo de quienes serán los beneficiarios de los programas. * La funcionalidad de los programas va a repercutir en un grado mayor de satisfacción general que es un indicador promedio que puede sentir el trabajador frente a las distintas facetas de su trabajo.</p> <p>* A través de la profesionalización y el apoyo al mejoramiento académico, el departamento de talento humano garantiza un equipo humano competente, productivo, en permanente desarrollo, conectado emocionalmente y alineado con la cultura, para asegurar los resultados de la compañía.</p>