

**Evaluación del impacto por la alta rotación de personal operativo en la Empresa  
Colbisagras S.A.S. en los últimos seis meses**

Irene González Ariza

Maribel Romero Guevara

Universitaria Agustiniana

Facultad Dirección de Posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá, D.C

2022

**Evaluación del impacto por la alta rotación de personal operativo en la Empresa  
Colbisagras S.A.S. en los últimos seis meses**

Irene González Ariza

Maribel Romero Guevara

Directora

Dra. Liz Katherine Ariza

Trabajo de grado para optar al título de Gerencia Estratégica del Talento Humano

Universitaria Agustiniana

Facultad Dirección de Posgrados

Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano

Bogotá

2022

## Tabla de Contenido

Resumen.....	3
Abstract.....	3
1. Perfil Integrantes.....	4
2. Formulación del Problema.....	5
2.1 Hipótesis.....	6
2.2 Pregunta problema.....	6
3. Justificación.....	7
4. Objetivos.....	8
4.1 Objetivo General.....	8
4.2 Objetivos Específicos.....	8
5. Marco Referencial.....	9
5.1 Marco teórico.....	9
5.1.1 Satisfacción Laboral.....	9
5.1.2 Clima Organizacional.....	9
5.1.3 Administración de Personal.....	10
5.1.4 Motivación.....	11
5.1.5 Rotación de Personal.....	13
5.2 Marco legal.....	17
5.2.1 El Código Sustantivo de Trabajo.....	17
5.2.2 Ministerio del Trabajo.....	17
6. Metodología.....	18
6.1 Enfoque Mixto.....	18
6.2 Encuesta.....	18
6.3 Población y muestra.....	19
6.4 Técnicas de investigación.....	19
7. Análisis de Resultados.....	21
7.1 Salario.....	21
7.2 Definición de funciones y capacitación.....	23
7.3 Beneficios Laborales.....	26
7.4 Clima laboral.....	29
7.5 Plan de Mejora Propuesto.....	32

7.5.1 Pruebas de ingreso .....	33
7.5.2 Reglamento interno.....	35
7.5.3 Manual de funciones: Descripción de cargos .....	36
7.5.4 Capacitaciones .....	38
7.6 Apartado de discusión.....	38
8. Conclusiones .....	39
9. Recomendaciones .....	40
10. Bibliografía .....	41
11. Anexos .....	45

### **Tabla de Ilustraciones**

Ilustración 1. Rutas de motivación empresarial. ....	13
Ilustración 2. Causas que originan la rotación del personal. ....	15
Ilustración 3. Ejemplo de resultado de pruebas de ingreso. ....	33
Ilustración 4. Puntaje esperado para el cargo aprendiz del SENA de producción. ....	34
Ilustración 5. Ejemplo de resultados de prueba, con resultados porcentuales. ....	34
Ilustración 6. Resultados mediante gráficos.....	35
Ilustración 7. Resultado mediante categorías de importancia. ....	35

### **Tablas**

Tabla 1. Categorías de la encuesta. ....	20
Tabla 2. Manual de funciones y descripción de cargos. ....	37

## Resumen

En el presente trabajo de grado se determinó el impacto que produce la alta rotación del personal operativo en la compañía Colbisagras S.A.S. en los últimos seis meses. El objetivo principal de este proyecto es identificar los factores que promueven la rotación de personal operativo dentro de esta empresa, con el fin de plantear recomendaciones que mitiguen los elevados costos generados por la rotación de personal en los diferentes cargos.

Para este fin se presenta un diseño metodológico de investigación, por medio del cual se recolecta información de tipo cuantitativa y cualitativa. La técnica privilegiada para el desarrollo de la investigación es la encuesta, lo cual permite reconocer las causas que llevan a los colaboradores a desistir del cargo, se identificó la relación entre rotación de personal y la insatisfacción laboral, siendo la motivación y la falta de capacitación las principales causas, al finalizar el análisis se entrega un plan de mejora y unas recomendaciones generales.

**Palabras Claves:** Rotación de Personal, impacto, evaluación, índice de rotación de personal, satisfacción laboral.

## Abstract

In this degree work, the impact produced by the high turnover of operational personnel in the company Colbisagras S.A.S. in the last six months. The main objective of this project is to identify the factors that promote the rotation of operational personnel within this company, in order to propose recommendations that mitigate the high costs generated by the rotation of personnel in the different positions.

For this purpose, a methodological research design is presented, through which quantitative and qualitative information is collected. The privileged technique for the development of the investigation is the survey, which allows to recognize the causes that lead the collaborators to desist from the position, the relationship between staff turnover and job dissatisfaction was identified, being the motivation and the lack of training the main causes, at the end of the analysis an improvement plan and general recommendations are delivered.

**Keywords:** Staff turnover, impact, evaluation, staff turnover rate, job satisfaction.

## **1. Perfil Integrantes**

### **Irene González Ariza**

Profesional en Psicología, posee experiencia en coordinar programas de inducción, entrenamiento, capacitación; apoyo en procesos de reclutamiento, selección, citación a entrevista, referenciación y seguimiento a candidatos preseleccionados en convocatorias, experiencia en elaboración de Estudios previos, revisión documentos, seguimiento al proceso en la etapa de contratación, pólizas, actas de inicio y finalización de contratos, cuentas de cobro, certificados de cumplimiento de contratos por prestación de servicios.

### **Maribel Romero Guevara**

Profesional en Contaduría Pública de la Universidad Remington, nacida y residente en la ciudad de Bogotá, se desempeña como Gerente Financiera de la firma Contable KHIPUY SAS, desempeña actividades auditorias financiera, asesoría tributaria, análisis de Estados Financieros, aplica las normas tributarias en diversos mercados, maneja equipos de auditoría y revisoría fiscal, produce informes para la gerencia y para terceros, de manera dependiente e independiente. Realiza la revisión, verificación, comprobación y análisis de estados financieros e indicadores para las empresas bajo su responsabilidad.

# **EVALUACIÓN DEL IMPACTO POR LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL OPERATIVO EN LA EMPRESA COLBISAGRAS S.A.S. EN LOS ÚLTIMOS SEIS MESES**

## **2. Formulación del Problema**

Colbisagras SAS, es una empresa Colombiana del sector metalmecánica, legalmente constituida el 13 de febrero de 2014 como Sociedad por Acciones Simplificadas, su actividad industrial es la fabricación y comercialización de Bisagras y herrajes, planta de producción ubicada en la ciudad de Bogotá en la Calle 38 Sur No. 72 J - 95 barrio Carvajal; su Visión es que en el año 2025 serán reconocidos a nivel nacional como la empresa líder en la fabricación y comercialización de bisagras y herrajes metálicos para las diferentes industrias, contando con procesos más automatizados ofreciendo una mayor cantidad de productos, cumpliendo los más altos estándares de calidad y con proyección internacional. Cuenta con veintitrés (23) operarios de producción, cinco (5) personas a nivel administrativo, y dos (2) Asesores comerciales. Horario laboral de lunes a viernes de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. y sábados de 7:00 am a 11:00 a.m.

Se ha venido evidenciando la rotación de personal desde que se tomó la decisión de contratar personal masculino, jóvenes entre 19 y 25 años de edad, la empresa argumenta que contrata este perfil por ser activos, dinámicos, ágiles, de fácil y rápido aprendizaje; se presenta un nivel de deserción alto, aproximadamente un 30% entre el día 1 al día 60 del ingreso a la empresa, no se ha identificado la razón por la que deciden renunciar, aumentando el nivel de rotación, generando costos inesperados para la empresa Colbisagras S.A.S.

Otro motivo que aducen los trabajadores “es que consideran que el sistema de pago vigente no se corresponde con el esfuerzo realizado y con los resultados obtenidos sobre todo en trabajos manuales y altamente monótonos” (Cuesta, 1990. Citado en Flores, Abreu, & Badii, 2008, pag. 69)

“Todos estos motivos conducen a la desmotivación e insatisfacción laboral aumentando la rotación laboral” (Scwerett, 1981. Citado en Flores, Abreu, & Badii, 2008, pág. 69)

Teniendo en cuenta que la empresa Colbisagras S.A.S. a la fecha de inicio del contrato le hace entrega al personal operativo los elementos de protección personal necesarios para el desarrollo de su trabajo, como lo es: el respirador y purificador de aire, el protector auricular, los guantes de

protección, el calzado de protección “botas punta de acero”, lentes y mascarilla, casco, delantal, y overol de seguridad; además desgaste administrativo y de selección en el proceso como revisión de hojas de vida, referenciación, entrevistas, selección, y se generan costos de exámenes de ingreso, afiliaciones EPS, ARL, Pensiones y caja de compensación.

**Afectados por la problemática:** desgaste del personal administrativo de la Empresa Colbisagras S.A.S.

## **2.1 Hipótesis**

Algunas de las razones por las cuales un trabajador decide cambiar la Empresa Colbisagras S.A.S. pueden ser:

- Mal clima laboral: desgaste física e intelectualmente presentado por un mal ambiente en el entorno laboral, afecto la productividad y el estado emocional del trabajador.
- Funciones repetitivas
- Falta de experiencia
- Falta de inducciones y capacitaciones de calidad
- Cronograma de actividades específicos
- Rotación continua de puesto de trabajo
- Manejo de diversas maquinas en un turno

## **2.2 Pregunta problema**

¿Por qué en los últimos seis meses se ha presentado un alto índice de rotación de personal operativo en la empresa Colbisagras S.A.S.?



### 3. Justificación

La presente investigación se enfocará en establecer los factores que promueven el alto índice de rotación de personal operativo en la empresa Colbisagras S.A.S., considerando que generan altos costos administrativos en procesos de selección, capacitación y elementos de protección personal para sus empleados. Teniendo en cuenta los resultados de la investigación, se plantearán posibles soluciones, que sean viables para que la empresa Colbisagras S.A.S., baje el nivel de rotación porcentual.

Se realizará el seguimiento, la evaluación, y la calificación de los factores que promueven la alta rotación de personal operativo al interior de la empresa Colbisagras S.A.S., estableciendo un proceso integral que facilitará el desarrollo organizacional a largo plazo, planificar estrategias que ayuden a reducir la rotación, proponer medidas en beneficio de trabajadores y la organización.

El término *rotación de recursos humanos* según Chiavenato (como se citó en Flores, Roberto, J. L. Abreu , & H. Badii, 2008, pág, 77)

Se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; esto significa que la fluctuación entre una organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la organización u el de las que salen de ella. La rotación de personal se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones y los retiros, y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo.

## **4. Objetivos**

### **4.1 Objetivo General**

Identificar los factores que promueven la rotación de personal operativo de los últimos seis meses dentro de la Empresa Colbisagras S.A.S.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar un método de evaluación para identificar qué factores promueven la rotación del personal.
- Realizar la recolección de información necesaria para verificar el comportamiento de rotación porcentual y los factores que originan la rotación en los últimos seis meses.
- Analizar la información obtenida e interpretar los resultados en la investigación al interior de la Empresa Colbisagras S.A.S.
- Determinar las principales causas por las cuales se evidencia la rotación de personal operativo al interior de la Empresa Colbisagras S.A.S.
- Proponer actividades de mejora para una posible solución a la rotación de personal operativo en la Empresa.

## **5. Marco Referencial**

### **5.1 Marco teórico**

El presente capítulo tiene el propósito de recolectar y analizar la información aportada en la literatura relacionada con la satisfacción laboral, inducción y capacitación, clima organizacional, administración de personal, motivación, rotación de personal, incentivos y reconocimiento, con el objetivo de realizar una conceptualización apropiada.

#### **5.1.1 Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral se entiende como: “el conjunto de actitudes que tiene un sujeto hacia la tarea asignada dentro de la organización. Estas actitudes vendrán definidas por las características del puesto de trabajo y por cómo está considerada dicha labor por el sujeto” (González García M. J., 2006).

Por consiguiente, hablar de satisfacción laboral implica generar un clima organizativo óptimo, que motive a los colaboradores y prevenga su desvinculación de la compañía. No obstante, la conducta individual de los seres humanos es subjetiva, es decir poseen un propio pensamiento, por tanto, lo que motiva a un trabajador, no necesariamente surte el mismo efecto en otro. Por ello alcanzar una satisfacción laboral es una tarea que compete tanto a la compañía, como al colaborador.

Ahora bien, para generar un clima organizativo adecuado González García (2006), sugiere: definir y comunicar los objetivos de la compañía, definir las funciones de cada cargo, permitir cierta libertad para el desarrollo de las tareas, direccionar las tareas, dar remuneraciones conforme al trabajo realizado, solucionar oportunamente los conflictos, retroalimentar a los colaboradores y tomar decisiones adecuadas.

La satisfacción laboral será clave para generar estrategias que permitan que el personal de Colbisagras S.A.S se sienta a gusto en la compañía, previniendo así incurrir en gastos innecesarios en el área de recursos humanos.

#### **5.1.2 Clima Organizacional**

Chiavenato (Citado en García Solart, 2009, pág. 47) entiende el clima organizacional como: “Las cualidades o propiedades del ambiente laboral que son percibidas o experimentadas por los

miembros de la organización y que además tienen influencia directa en los comportamientos de los empleados”.

El clima organizacional entonces se encuentra ligado a la sensación que percibe cada uno de los trabajadores de la empresa en el momento de interactuar con sus compañeros de equipo, sus superiores y la organización en general. En ocasiones este concepto también depende de las políticas al interior de la organización y el personal administrativo.

Tagiuri (Citado en Fernández Aguerre, 2004, pág. 5) define de forma más amplia este concepto, pues para él clima organizacional es:

Una propiedad relativamente perdurable del entorno interno de una organización la cual: (a) es experimentado por sus miembros; (b) que influencia su comportamiento, y que (c) puede ser descrito mediante un set particular de atributos de la organización.

Por lo tanto, un clima organizacional negativo, provoca un desgaste físico e intelectualmente, que afecta directamente la productividad, la motivación y el estado emocional de los trabajadores.

Teniendo en cuenta lo antes mencionado, es primordial identificar que factor en específico del clima laboral de Colbisagras S.A.S incurre en la alta rotación de personal, con la intención de tomar medidas correctivas al respecto, pues un propicio clima laboral, previene la deserción de los colaboradores.

### **5.1.3 Administración de Personal.**

La administración de personal, es un concepto relativamente joven y está marcada por la segunda guerra mundial, pues la escases de trabajo, centro la atención en la administración de los recursos y el bienestar de los empleados (Carcamo Stuardo , 1968). De ahí que esta noción se encuentre aún en evolución por tanto no existe una definición única, pues algunos autores priorizan en su conceptualización las relaciones humanas, mientras que otros le dan más importancia a la gestión de personal.

Para la finalidad de la presente investigación la definición más apropiada es la de Castillo Aponte (2007) quien entiende la administracion de personal como: “El sistema administrativo constituido por la planeación, organización, coordinación, dirección y control, de las actividades

necesarias para crear las condiciones laborales en las cuales los trabajadores desarrollen su máximo potencial laboral dentro de las organizaciones” (pág. 6).

La administración del personal, parte de la idea de que los colaboradores necesitan organización, es decir que requieren que se les asignen tareas fijas, para desarrollar sus funciones de manera óptima. Asimismo, su finalidad es propender por la seguridad y bienestar del trabajador, mientras se coordina el personal y plantear objetivos razonables. Según Chiavenato (Citado en Benavides Soza & Salmerón Zapata, S.f.) La administración de personal es una función propia de las áreas dedicadas a la planeación, como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación del desempeño entre otras.

Ahora bien, es importante precisar que el bienestar del personal debe ir de la mano con los intereses de la organización, pues empresas como Colbisagras S.A.S, pueden generar un presupuesto para el personal, pero dicha inversión no puede superar su margen de ganancia, ya que esto provocaría a largo plazo la quiebra de la compañía debido a la falta de recursos, lo que con llevaría a que los colaboradores perdieran su estabilidad económica. Por tanto, un factor importante para la administración del personal es el dinero que la empresa destina, para esta área.

Sin embargo, no puede desestimarse la importancia de destinar recursos a la administración del personal, ya que la inversión concienzuda se traduce en el incremento de la eficacia y calidad con la que personal ejecuta sus funciones.

A modo de conclusión para lograr los objetivos de la administración del talento humano, se debe tener en cuenta los recursos que posee el área encargada de la administración del personal, el clima laboral y la correcta adecuación tecnológica del lugar de trabajo, con el fin de disminuir las horas y el esfuerzo que realiza un colaborador.

#### **5.1.4 Motivación.**

Para conceptualizar la motivación, es importante partir definiendo que no es la motivación, pues varias personas parten del supuesto que la motivación es un rasgo de la personalidad de los individuos, es decir que es innato, pero esto es un error, pues cada individuo tiene la capacidad de motivarse o ser motivado (Robbins, 2004).

Existen múltiples definiciones del concepto de motivación laboral entre ellos se encuentra el de Viqueira García, que la entiende como: “aquella fuerza que impulsa a la persona a realizar una actividad” (2017, pág. 52).

Jones dice que: “la motivación es la forma en que la conducta se inicia, energiza, se sostiene, se dirige, se detiene y con el tipo de reacción subjetiva que está presente en la organización mientras sucede todo esto” (Citado en González García M. , 2006, pág. 79).

Kelly sostiene que “la motivación tiene algo que ver con las fuerzas que mantiene y alteran la dirección, la calidad y la intensidad de la conducta” (Citado en González García M. , 2006, pág. 79).

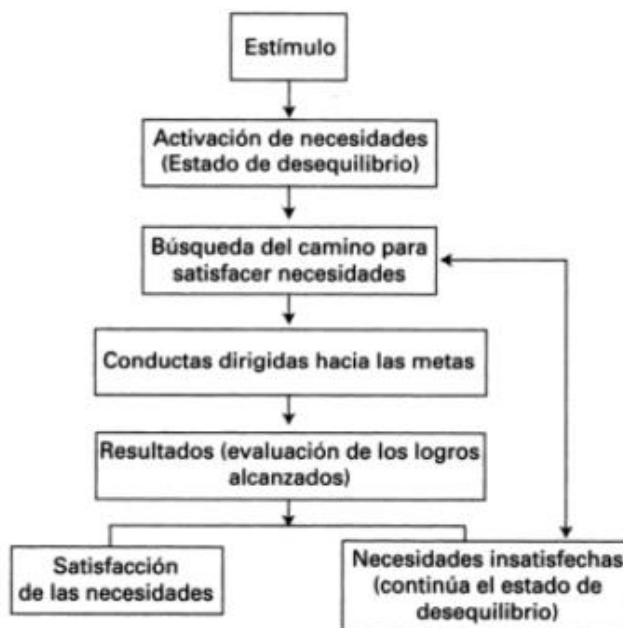
Se puede afirmar entonces que la motivación es una conducta que depende de la subjetividad del colaborador y de la facultad de incentivar que posea el empleador. Para que la motivación tenga éxito en el personal es necesario conocer los factores que llevaron al colaborador a vincularse a la organización, con el propósito de dar incentivos que estimulen a la mayoría.

Asimismo, es oportuno realizar una valoración continua del personal, pues aún con los alicientes correctos la labor puede no motivar al personal. De ser así se debe tomar medidas correctivas, pues el fin de la estimulación es que el colaborador se sienta satisfecho de su labor y sea más productivo para la compañía.

Existen dos tipos de motivación: la intrínseca, que se relaciona con las tareas a realizar del colaborador y la extrínseca que son independientes a las funciones del trabajador, pero que influyen en él, como el clima organizacional, la administración del personal, entre otras.

A la hora de crear estrategias que motiven al personal es importante tener en cuenta, que clase de estímulo se aplicarán y cuáles son las metas que se pretenden alcanzar con este, por último, es necesario evaluar los logros alcanzados e identificar si, los estímulos satisfacen al trabajador.

Ilustración 1. Rutas de motivación empresarial.



**Nota:** Recuperado de La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores, pág. 22, por María del Carmen Martínez Guillén.

Es por lo antes mencionado que en la encuesta aplicada a los colaboradores de Colbisagras S.A.S, se tendrá en cuenta, que motiva al personal antiguo a realizar sus funciones de manera adecuada, con el fin de explotar estas fortalezas y ajustarlas en las áreas que así, lo requieran.

El modelo básico para identificar si la motivación surte efecto, implica establecer líneas de comunicación entre los colaboradores y los encargados de aplicar las estrategias con el objetivo de evidenciar el nivel de ejecución y satisfacción del personal.

### **5.1.5 Rotación de Personal.**

Chiavenato entiende por rotación de personal

La fluctuación del personal, entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas que entre la organización y el ambiente se definen por el volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen de ella. Casi siempre la rotación se expresa en índice mensual o anual con el fin de permitir comparaciones, para desarrollar diagnósticos, promover disposiciones, inclusive con carácter predictivo (Citado por Andrade Martínez, 2010,pág. 22).

Las causas de la rotación del personal pueden ser evitables o no evitables. En el primer caso se encuentran todos los factores que son producto de la insatisfacción en los colaboradores, según Robbins entre los más comunes se encuentran:

Trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo. Una de las formas más frecuentes de manifestarse la insatisfacción consiste en el abandono de la organización que se comienza con la búsqueda de otro empleo y que culmina con la renuncia cuando aparece lo que el trabajador está buscando (Citado en Flores, Abreu, & Badii, 2008, pág. 67)

Mientras que las inevitables son motivadas por problemáticas personales de los colaboradores que les impiden seguir en su puesto, entre estas se encuentran: enfermedades crónicas, accidente, la muerte o la jubilación (González Ríos, 2006).

Asimismo, no toda rotación del personal es negativa, pues existe una clase de rotación que se define como saludable, estas son producto de ascensos, promociones y traslados. Dicha rotación es positiva para la empresa, ya que atrae a personal nuevo que enriquece los conocimientos de la organización. Otro factor externo a el colaborador y la organización que puede llevar a la renuncia del personal son las políticas organizacionales, como se muestra en la figura 2.





*Ilustración 2. Causas que originan la rotación del personal.*

Nota: Recuperado de análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie, por Carlos Hernán Cubillos Calderón, María Alejandra Reyes Parga y María Trinidad Londoño Betancourt

La rotación de personal afecta a las organizaciones, puesto que se incide en gastos extras. Pigors y Meyers señalan que los costos adicionales pueden provenir de:

- a) Costos del departamento de empleo, tiempo y facilidades usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer los exámenes médicos, etc.
- b) Costos de entrenamiento, tiempo del supervisor, del entrenador o de otro empleado que explique el trabajo al nuevo trabajador.
- c) Pago al entrenado, superior a lo que produce, especialmente si se está a base de destajo y existe un mínimo garantizado que, desde luego no devenga al principio de sus actividades.
- d) Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio del período de aprendizaje o entrenamiento.

e) Costos posibles por concepto de accidentes al propio trabajador o a los demás, en tanto adquiere la habilidad necesaria.

f) Costo del tiempo extra de trabajo, necesario para mantener la producción a su nivel, hasta que el nuevo trabajador pueda rendir su producción normal.

g) Pérdida de producción en el intervalo comprendido entre la separación del empleado anterior, y la fecha en que aquél que le reemplaza, se haya enteramente preparado: 1° Pérdida máxima, cuando el grupo se encuentra privado del reemplazo. 2° Pérdida en eficiencia del grupo, en tanto los trabajadores regulares se Ajustan al nuevo miembro.

h) Gastos de equipo productivo, que no se utiliza completamente mientras dura el periodo de entrenamiento (González Ríos, 2006).

Es por lo antes mencionado que es vital identificar los factores que con llevan a la rotación constante del personal. También se debe tomar en cuenta que todos los factores que provocan la deserción del personal están sujetos a las condiciones de una realidad singular.

En el caso colombiano según la consultora Plurum ocho de cada diez personas en Colombia están insatisfechas en su empleo, debido a que tienen jornadas extenuantes de trabajo y no se les reconoce un salario digno por esas horas. Además, el 25% de las personas dicen que el mayor foco de estrés de su vida es el trabajo que mantienen, mientras que el 38% tienen problemas para comprender a sus empleadores y el 80% se siente insatisfecho en su lugar de trabajo (Montes, 2019).

De acuerdo con Robbins:

La insatisfacción en el trabajo se relaciona con la rotación de personal, ésta a su vez, se refleja en la salida inminente de los empleados; por el contrario, cuando existe satisfacción, el ambiente de trabajo se puede dar en condiciones favorables y éste influir de manera positiva, a un buen desempeño laboral, que es reflejo de una organización sana (Citado en Portales González, Araiza Garza, & Velarde López, S.f., pág.4).

Es así que la rotación del personal va ligada con la satisfacción laboral y la motivación. Es por ello que todos esos factores se toman en cuenta a la hora de analizar los componentes que llevan a la alta rotación de personal de Colbisagras S.A.S.

Es importante aclarar que el bienestar de los trabajadores, no se puede dar aislado de los intereses de la compañía, ya que la satisfacción laboral también implica supervisión, “Es probable que tener un líder que sea considerado y tolerante sea más importante para empleados con baja autoestima o que tengan puestos poco agradables para ellos o frustrantes” House y Mitchell (Citado en Portales González, Araiza Garza, & Velarde López, S.f., pág. 11).

## **5.2 Marco legal**

### **5.2.1 El Código Sustantivo de Trabajo**

Es un Código que “tiene como finalidad primordial (...) lograr la justicia en las relaciones que surgen entre {empleadores} y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social” (Código Sustantivo del Trabajo, 2021).

### **5.2.2 Ministerio del Trabajo**

Está creado para construir acuerdos, promover el empleo digno, proteger los derechos de 22 millones de colombianos en capacidad de trabajar, construir más y mejores empresas, fomentar la calidad del talento humano, buscar que en Colombia no haya un solo trabajador sin protección social y librar una lucha sin precedentes para erradicar la informalidad, la desprotección social, el trabajo infantil, la ausencia de un verdadero sistema de inspección, vigilancia y control para proteger los derechos fundamentales del trabajador (Ministerio del Trabajo , 2021).

## **6. Metodología**

En este apartado se presentará el diseño metodológico a partir del cual se realiza la presente investigación, proponiendo un enfoque mixto, que permita recolectar, analizar y vincular datos tanto cuantitativos como cualitativos. Por último, se describirán las técnicas de investigación e instrumentos necesarios.

### **6.1 Enfoque Mixto**

Los métodos mixtos según Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio (2014) representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

El enfoque mixto es entonces pertinente para la investigación ya que posibilita la recolección de los datos cuantitativos, producto de las encuestas realizadas a los 23 colaboradores de Colbisagras S.A.S; y cualitativo, pues la reflexión de los resultados se realizará teniendo en cuenta la subjetividad que forma parte de la realidad de los colaboradores y la literatura pertinente.

### **6.2 Encuesta**

La técnica privilegiada para el desarrollo de la investigación es la encuesta, debido a que esta permite

Obtener, de manera sistemática y ordenada, información sobre las variables que intervienen en una investigación (...). Esta información hace referencia a lo que las personas son, hacen, piensan, opinan, sienten, esperan, desean, quieren u odian, aprueban o desaprueban, o los motivos de sus actos, opiniones y actitudes (Igúzquiza, 2002, parr, 1).

En este caso específico se utilizará la encuesta de tipo cerrada, pues el principal interés de la investigación es conocer las razones que provocan la alta rotación de personal en Colbisagras S.A.S, por ende, este tipo de encuesta permite tener un mayor control de los resultados, previniendo que los colaboradores divaguen entre múltiples factores y se concentren en los más importantes. Esto a su vez posibilita el análisis y la creación de estrategias para mejorar el clima organizacional.

### **6.3 Población y muestra**

El público objetivo para aplicar la encuesta serán los veintitrés (23) operarios de producción, de la Empresa Colbisagras S.A.S. A los colaboradores antes de contestar la encuesta se les da a conocer que se responderá por internet, con el fin de mantener el anonimato de los empleados, por tanto se les recomendó contestar con franqueza la encuesta, pues con este método de investigación se pretende de manera integral conocer la perspectiva que tienen los trabajadores respecto a la empresa, sus beneficios y sus debilidades, y de esta manera utilizar esta técnica como instrumento indispensable para conocer los motivos que conllevan a la deserción laboral

### **6.4 Técnicas de investigación**

La encuesta consta de dos partes, la primera pretende caracterizar al colaborador según su edad, estado civil, escolaridad y antigüedad en la empresa. La segunda busca identificar los factores que promueven la rotación de personal operativo de los últimos seis meses dentro de la Empresa Colbisagras S.A.S. Para finalizar se realizó una pregunta de múltiple respuesta con el propósito de comprender qué tipo de beneficios desean los colaboradores para permanecer en la compañía (Ver encuesta en Anexo 1).

Para este caso se van a considerar 8 categorías, retomando algunas de las teorías de Pigors, Myers, & Valencia Murillo (1979) y las causas de rotación nombradas por Chiavenato (2000):

- 1) Factor salarial y de remuneración (4 preguntas)
- 2) Factor flexibilidad de horarios (2 preguntas)
- 3) Factor capacitación (4 preguntas)
- 4) Factor de beneficios (5 preguntas)
- 5) Factor de formación y ascenso (3 preguntas)
- 6) Factor de comunicación (5 preguntas)
- 7) Factor de relaciones con el jefe (5 preguntas)
- 8) Factor de motivación (3 preguntas)

<b>Bloque</b>	<b>Factor</b>	<b>Número de Preguntas</b>
Primero	Factor salarial y de remuneración	4 preguntas
Segundo	Factor Flexibilidad de Horarios	2 preguntas
Tercero	Factor Capacitación	4 preguntas
Cuarto	Factor de Beneficios	5 preguntas
Quinto	Factor de Formación y ascenso	3 preguntas
Sexto	Factor de Comunicación	5 preguntas
Séptimo	Factor de Relaciones con el jefe	5 preguntas
Octavo	Factor de Motivación	3 preguntas

*Tabla 1. Categorías de la encuesta.*

La aplicación de esta encuesta se realizó por medio de Google Formularios, con el propósito de que la mayoría de los empleados respondan a ella cuando sus horarios lo permitan. Asimismo, las encuestas virtuales permiten el ahorro de papel, por tanto, se considera una técnica amigable con el ambiente.

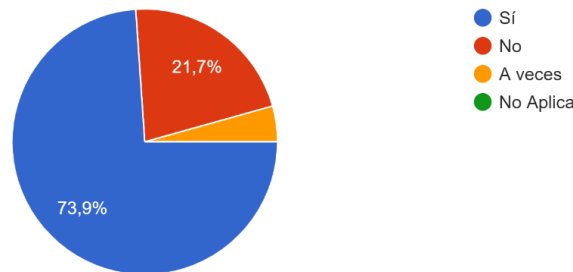
## 7. Análisis de Resultados

El presente apartado pretende analizar las encuestas realizadas a los 23 trabajadores de Colbisagras, con el objetivo de identificar ¿Por qué en los últimos seis meses se ha presentado un alto índice de rotación de personal operativo en la empresa Colbisagras S.A.S.? y sugerir algunas recomendaciones que mitiguen la rotación laboral.

### 7.1 Salario

Para el 73.9% de los empleados de Colbisagras S.A.S. el salario que reciben es una remuneración justa por su trabajo, no obstante, el 21.7% considera que este salario no cumple sus expectativas. El grupo que sintió más inconformidad por su salario fue el que se encontraba entre los 18-26 años, mientras que los colaboradores entre los 35-51 años opinaban que el sueldo era adecuado.

1. ¿Considera usted que el salario a usted asignado, es acorde a las responsabilidades que maneja?  
23 respuestas



*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Pero ¿a qué se debe que exista una diferencia tan marcada en la opinión de colaboradores? ¿existe alguna relación entre la edad de los colaboradores y su trabajo? En efecto Colbisagras S.A.S. aumenta el salario de sus colaboradores dependiendo de su experiencia y trayectoria en la empresa. Por lo tanto, los empleados más longevos, no solo cuentan con mejores salarios. Si no que son ellos quienes ostentan los alto mandos en la compañía. Eso se traduce en mejores salarios y una estabilidad laboral.

Para ser más específicos, la mayoría de los operarios que tienen entre 18-26 años, ganan un salario mínimo legal vigente, más bonificaciones. Mientras que los empleados que llevan en la

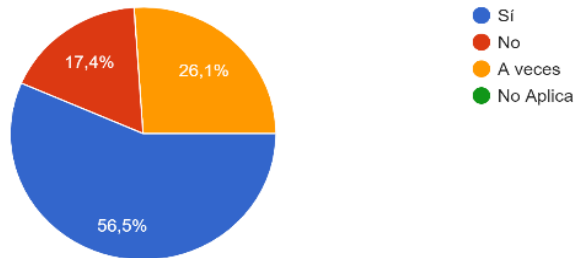
compañía entre 10-20 años y que se encuentran entre los 35-51 años de edad, pueden llegar a ganar alrededor de 2 salarios mínimo legales vigentes, sumado a ello mensualmente adquieren por lo general bonificaciones por montos superiores a un millón de pesos.

Es por lo antes mencionado que existe una alta rotación ente los empleados de 18-26 años, pues son ellos quienes menos dinero ganan, por una labor muy compleja, ya que deben estar mecánicamente doblando barras de metal, que tienen un peso considerable.

Otro factor para tener en cuenta son las bonificaciones, pues 56,6% dicen sentirse bien con el dinero extra que pueden recibir, el 26,1% se siente satisfecho algunas veces, pero solo el 17,4% siente insatisfacción. En términos generales se puede concluir que el 82,7% no presenta ninguna queja de sus bonificaciones. Asimismo, solo el 91,3% de las personas considera que la remuneración por el trabajo realizado en horas extra es bien pago. Por lo tanto, se puede descartar las bonificaciones como un factor que genere alta rotación.

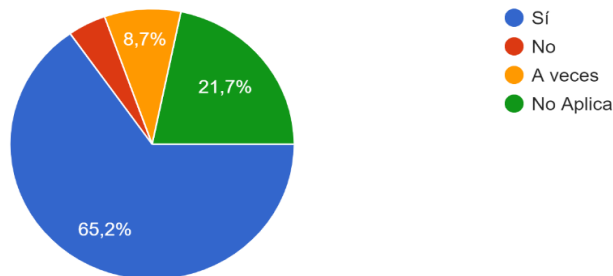
3. ¿Está satisfecho con el sistema de beneficios, bonificaciones e incentivos económicos que recibe?

23 respuestas



4. ¿Le remuneran el tiempo fuera de su horario laboral donde debe quedarse por instrucción de su jefe inmediato?

23 respuestas



Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)

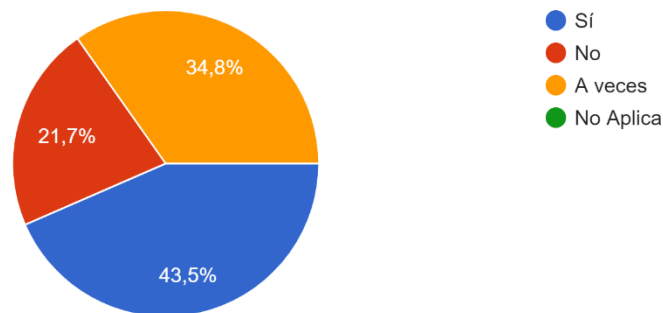


Sin embargo, es preciso aclarar que los incentivos no siempre deben ser de carácter monetario. Esto lo expresan los resultados de la encuesta, dado que el 21,7% siente que su trabajo no es valorado y el 34,8% considera que solo en algunas ocasiones su desempeño es reconocido.

En efecto se debe cambiar las dinámicas internas de Colbisagras S.A.S., ya que los empleados se sentirían más a gusto con incentivos verbales, donde reconozcan su función en la empresa, permitiendo que el colaborador se motive a realizar sus tareas y a continuar en la compañía.

2. ¿Considera usted que su trabajo es valorado y reconocido?

23 respuestas



*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

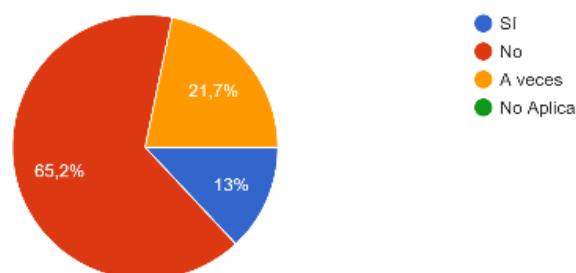
## 7.2 Definición de funciones y capacitación

Una problemática que identificaron las encuestas fue la falta de claridad en las funciones del personal, ya que el 65.2% de las personas encuestadas dicen que desde que ingresaron a la compañía no existe claridad en las funciones del personal. Asimismo, el 21.7% de los empleados dicen que solo tiene claridad de sus tareas en algunas ocasiones.

Por consiguiente, se puede afirmar que 86.9% de los encuestados se encuentran inconformes con la distribución de las tareas, lo que provoca que los colaboradores estén en capacidad de ejercer diversas funciones, pero no se centran en una específica. Generando desorden en la compañía y desmotivando al personal, ya que no continúan en el área de su preferencia, sino que rotan sus funciones constantemente.

7. ¿La actividad que realiza en su puesto de trabajo está clara desde principio a fin?

23 respuestas

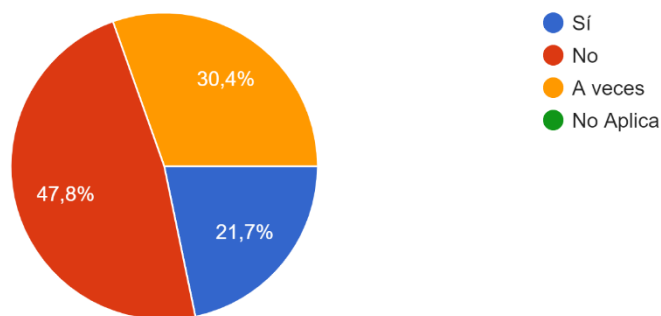


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Sumado a lo anterior el 47,8% de los colaboradores siente que no se les capacita lo suficiente para sus puestos de trabajo. El 78.3% se siente insatisfecho con la capacitación de la compañía. La edad es un factor importante en esta categoría, pues el descontento es mayor entre los operarios en el rango de 18-26 años, pues estos al ser miembros nuevos del equipo, ha sido participes de muy pocas inducciones.

15. ¿El personal que labora en la Empresa Colbisagras S.A.S. está capacitado para desarrollar sus actividades?

23 respuestas

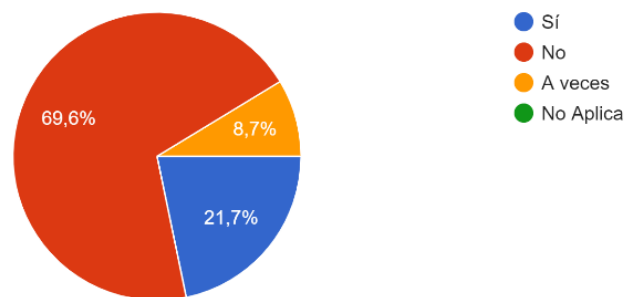


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Aunque el descontento es generalizado el 21.7% afirma que la retro alimentación empresarial es positiva, se debe aclarar que las personas que contestaron positivamente a esta pregunta en su mayoría hacen parte de la población entre los 45-50 años, al ser este parte de un personal antiguo de Colbisagras S.A.S han logrado participar en más retroalimentaciones. Sin embargo, el 78.3% de los colaboradores dice que le gustaría recibir mejores capacitaciones.

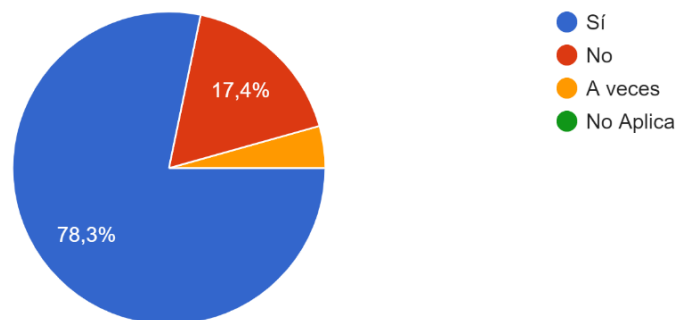
8. ¿La inducción y las capacitaciones dados por la Empresa Colbisagras S.A.S. han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo?

23 respuestas



9. ¿Le gusta recibir re-inducción y cursos de capacitación?

23 respuestas

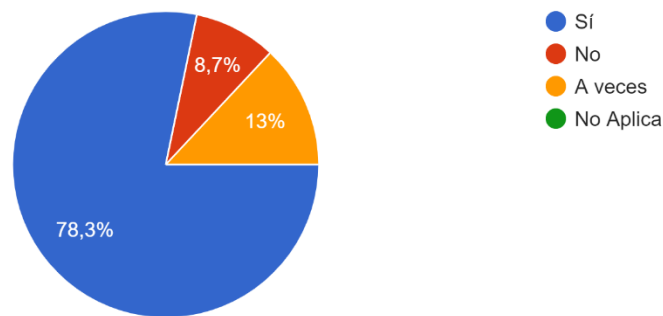


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Por último el 78.3 % de los empleados consideran que es vital para su trabajo, recibir más inducciones, para ejecutar el trabajo. En pocas palabras es notorio el descontento de los colaboradores y es necesario mejorar dos aspectos: El primero es aclarar las funciones de los colaboradores. El segundo es capacitar a los empleados antiguos, para que ellos a su vez puedan realizar inducciones de mejor calidad.

10. ¿Considera usted que la inducción, re-inducción y las capacitaciones son necesarias para su desarrollo laboral?

23 respuestas



*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

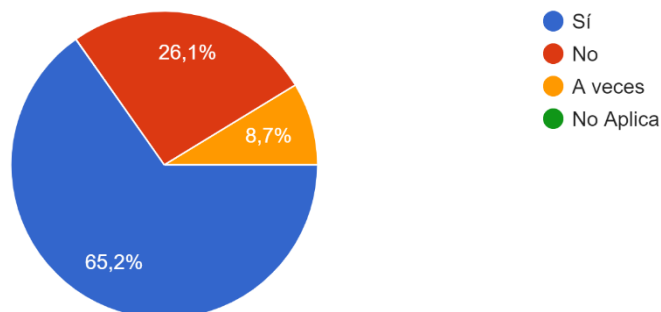
### 7.3 Beneficios Laborales

Los beneficios laborales, son aquellos que no implican un pago, sino el bienestar de sus colaboradores. Por ello estos beneficios laborales, son diferentes a las bonificaciones y beneficios económicos que se mencionaron en las anteriores categorías.

Ahora bien, en base a la encuesta los operarios en su mayoría sienten que los beneficios laborales son buenos, más del 65% se siente satisfecho, sin embargo, el 26,1% considera que no posee beneficios en la empresa. Casi el 50% de los empleados piensan que, si son justo los beneficios que obtienen por el trabajo que realizan, mientras que el otro 30,4% siente que en algunas temporadas tienen más beneficios que en otras y por último un 17,4% piensa que sus beneficios no son los que merecen.

11. ¿Considera usted que la Empresa Colbisagras S.A.S. tiene a su disposición diferentes beneficios (Laboral, personal, profesional)?

23 respuestas

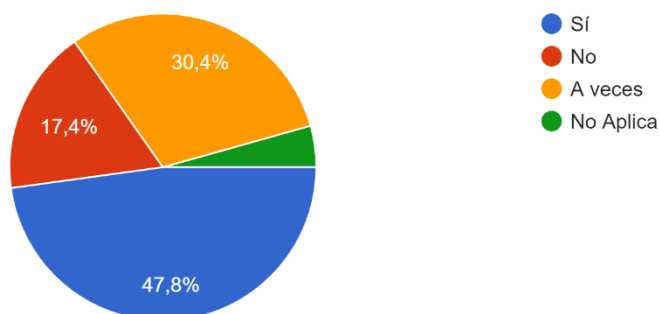


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Este personal que se encuentra inconforme con los beneficios laborales es el personal, que lleva menos de 1 año en la entidad y estos beneficios se van alcanzando en la compañía por el tiempo. Entonces este podría ser uno de los factores de alta rotación Colbisagras S.A.S, ya que los colaboradores no se sienten motivados a continuar, pues no poseen mayores beneficios laborales y prefieren buscar empleo en otras empresas que impliquen menos desgaste físico.

12. ¿Considera usted que los beneficios que recibe son justos y equitativos en relación al trabajo que realiza?

23 respuestas

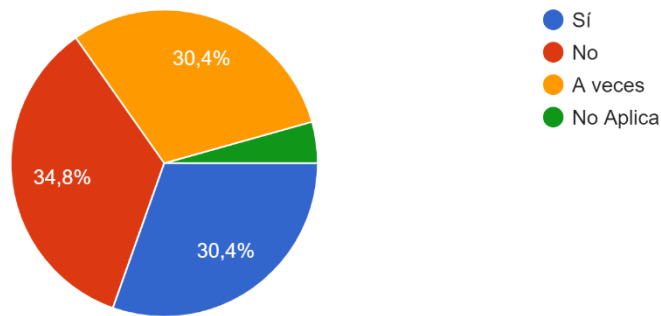


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Otro factor que afecta los beneficios son la obtención de beneficios por méritos, es importante que en Colbisagras S.A.S. los beneficios correspondan al esfuerzo del colaborador y a su entrega con la compañía, sin embargo la encuesta demostró que los trabajadores se sienten muy divididos al respecto, pues el 34.8% piensa que los beneficios se entregan por favoritismo, mientras que el 30.4% cree que solo en algunas oportunidades se otorgan beneficios a personal que no lo merece y por último el 30.4% dice que todo beneficio es por mérito. La tensión que existe al respecto de esta temática sugiere que es importante aclarar al personal como será la obtención de beneficios, de esta manera no existirá ambigüedad sobre el tema.

13. ¿La obtención de beneficios y ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por los trabajadores?

23 respuestas

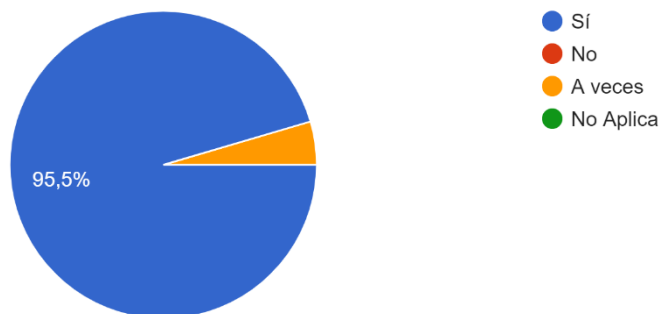


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Para concluir el 95.5% de los empleados cree que deben ampliarse los beneficios. Se sugiere entonces aumentar los beneficios para las personas de nuevo ingreso, sobre todo los beneficios que implican la educación pues 52,2% siente que la compañía no los apoya a continuar sus estudios.

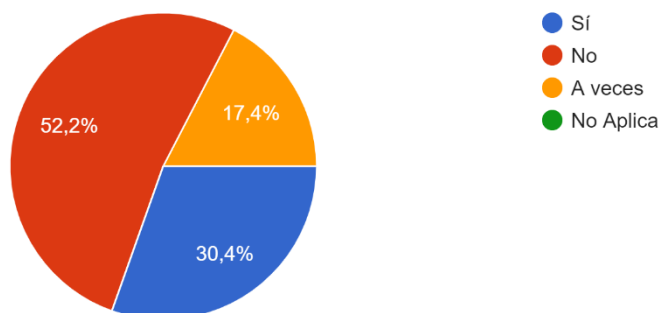
14. ¿Considera usted que la Empresa Colbisagras S.A.S. debe ampliar los beneficios laborales?

22 respuestas



17. ¿Considera usted que la Empresa Colbisagras S.A.S. promueve el fomento de la educación?

23 respuestas



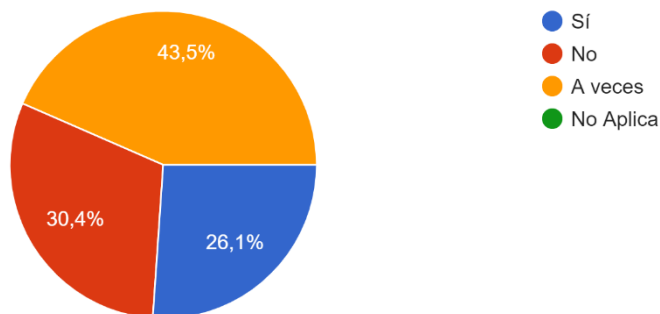
*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

#### 7.4 Clima laboral

La encuesta permitió identificar algunas problemáticas en el clima laboral pues 34,8% de los colaboradores sienten que el personal no se comunica bien el 43.5% que solo veces existe buena comunicación. Asimismo, el 87% siente que el personal no se involucra en los problemas de la compañía y el 52.2% (en su mayoría personal de nuevo ingreso) piensan que su opinión no le interesa a la compañía. El ambiente laboral de Colbisagras S.A.S. para el 73.9% de los colaborados no es bueno, o solo algunas veces es bueno.

22. ¿El ambiente de trabajo propicia un adecuado desarrollo de las actividades?

23 respuestas

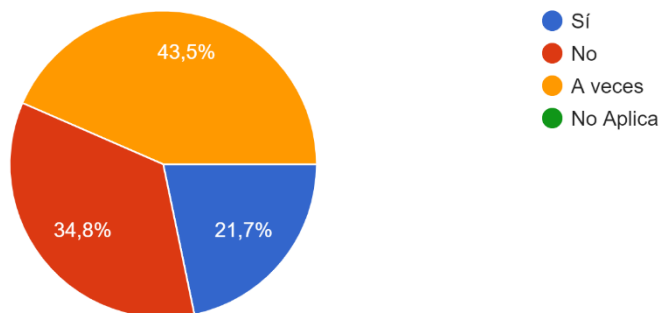


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Asimismo, más del 50% cree que algunas veces no se entiende con sus jefes o los comprende solo a veces, lo que provoca 69.5% nunca o solo algunas veces se sienta cómodo con sus jefes directos y 77.3% siente que sus jefes no son flexibles o lo son solo en algunas ocasiones.

18. ¿Cree usted que se maneja un buen nivel de comunicación con la Empresa Colbisagras S.A.S.?

23 respuestas



*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

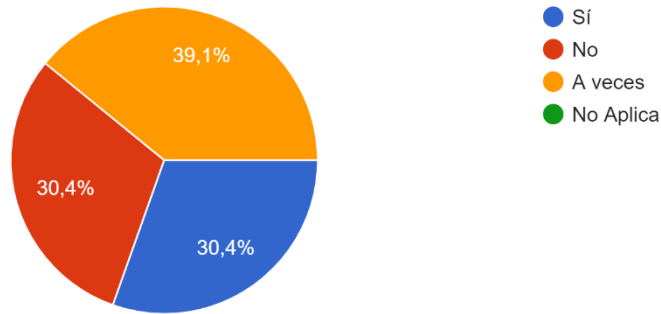
Lo que deja en evidencia que uno de los factores que más influye en la rotación de personal en Colbisagras S.A.S. es el clima laboral, pues las inconformidades mencionadas previamente son de



los colaboradores de nuevo ingreso, entonces es indiscutible que existe una tensión entre los nuevos colaboradores y los antiguos. Al realizar una observación del clima laboral de la empresa, es notorio que los empleados antiguos no dan las ordenes de la mejor manera y el ruido de diversas maquinas contribuye a que la comunicación interna sea compleja.

23. ¿Le gusta trabajar bajo las órdenes de su jefe directo?

23 respuestas

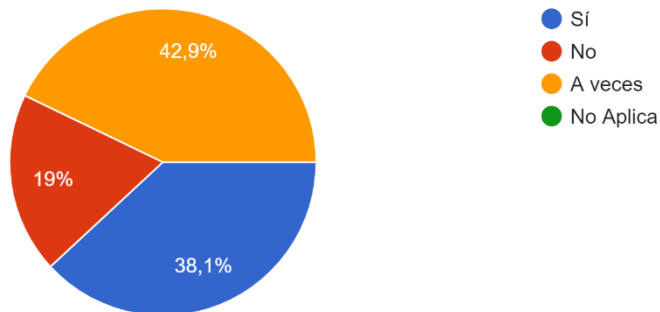


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Entonces si se tiene en cuenta que la mayor parte de las personas que han desertado en Colbisagras son jóvenes y luego de analizar las encuestas se puede ver que son diversos factores, pero en buena medida es producto de un clima laboral tensionante y poco estimulante para los jóvenes. Además de los limitantes que se tienen por la diferencia generacional con sus superiores.

21. ¿La comunicación con su jefe inmediato es adecuada, directa y respetuosa?

21 respuestas

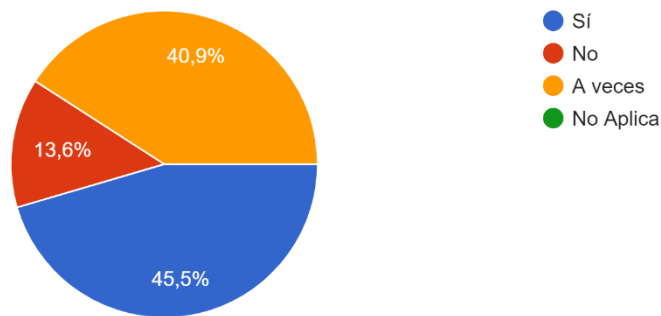


*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

Por ello se recomienda que la compañía primero propicie un mejor trato entre los colaboradores, poniendo especial cuidado en las palabras que utilizan para comunicarse, pues el lenguaje grosero o poco empático, debe ser corregido.

24. ¿Considera usted que su jefe se comunica con usted de manera respetuosa y clara?

22 respuestas



*Nota: Encuesta realizada a Colbisagras S.A.S por Maribel Romero y Irene González (2022)*

### **7.5 Plan de Mejora Propuesto**

Con base en los resultados de la encuesta se puede afirmar que los factores que influyeron en la alta rotación de personal operativo en la empresa Colbisagras S.A.S. en los últimos seis meses, fueron: la poca claridad en las funciones del personal, la falta de capacitaciones e inducción breve y un mal clima laboral. Por ello se recomienda que se describan los cargos y las funciones de los colaboradores, propiciar un mejor trato entre colaboradores, realizar pruebas de ingreso y motivación al personal.

Es por ello que el presente apartado describirá las actividades de mejora propuesta para empresa Colbisagras S.A.S. con el objetivo de frenar la alta rotación del personal.

### 7.5.1 Pruebas de ingreso

La alta rotación en Colbisagras S.A.S puede prevenirse con la aplicación de pruebas de ingreso, ya que estas permitirán que la compañía cuente con información complementaria del trabajador, la cual permitirá identificar si el colaborador cuenta con las capacidades, actitudes y aptitudes que requiere la empresa para su puesto de trabajo.

Estas pruebas de ingreso contarán con 170 preguntas, las cuales permite evaluar a las personas con rigor y objetividad dentro de los modernos enfoques de la gestión por competencias. Mide 20 competencias clave en el ámbito profesional, agrupadas en 5 áreas temáticas: Intelectual, rectitud, inteligencia emocional, afectivo y espiritual (ver prueba en anexos 2).



Ilustración 3. Ejemplo de resultado de pruebas de ingreso.

La prueba tipo DISC (Dominancia, Influencia, Estabilidad y Cumplimiento) facilitara el proceso de selección, dado que seleccionan automáticamente los candidatos idóneos para un cargo. Esta herramienta de selección cuenta con una gran fiabilidad debido a la precisión de las pruebas.

Ahora bien, es preciso aclarar que todos los colaboradores cuentan con inteligencias diferentes, por lo tanto, no es necesario que estos aprueben todas las competencias, sino que deben sobresalir en las concernientes a su área de trabajo.

COMPETENCIA / NIVEL	ALTO	MEDIO	BAJO	COMPETENCIA / NIVEL	ALTO	MEDIO	BAJO
Atención al detalle	X			Compromiso laboral	X		
Retroalimentación	X			Orientación al resultado	X		
Comunicación abierta	X			Disciplina	X		
Comunicación escrita	X			Habilidad social		X	
Planeación		X		Sentido de urgencia		X	
Actitud hacia las normas	X			Autocontrol	X		
Trabajo en equipo	X			Análisis numérico		X	
Adaptabilidad	X			Nivel de responsabilidad	X		

Ilustración 4. Puntaje esperado para el cargo aprendiz del SENA de producción.

En cuanto a los resultados de la prueba esto se dan mediante, gráficos, porcentajes y categorías de importancia (ver ilustración 4 y 5), con la finalidad de que sean de fácil comprensión para los reclutadores. También cada valoración cuenta con una breve descripción dada por expertos en la cual se explica detalladamente los resultados en cada ítem, como se puede ver en la ilustración 3.

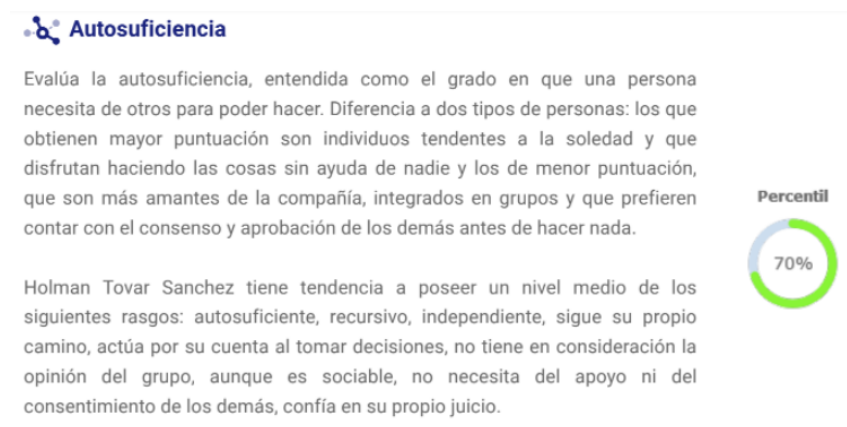
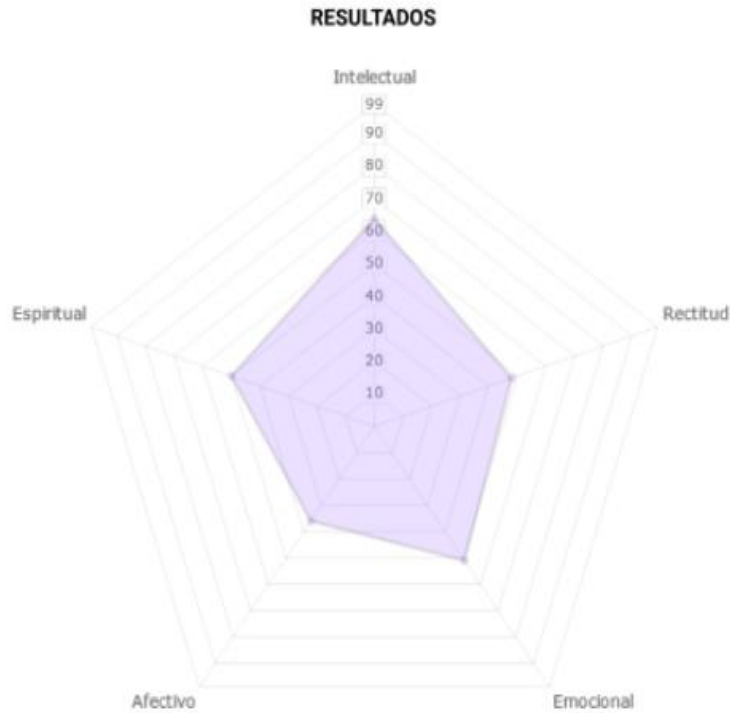
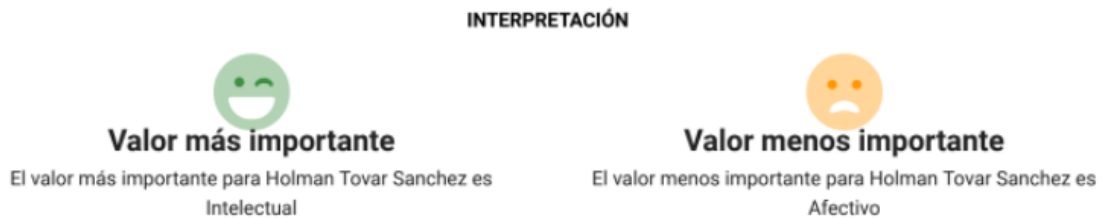


Ilustración 5. Ejemplo de resultados de prueba, con resultados porcentuales.



*Ilustración 6. Resultados mediante gráficos.*



*Ilustración 7. Resultado mediante categorías de importancia.*

### 7.5.2 Reglamento interno

Con la intención de mejorar el clima laboral, se recomienda realizar unas mejoras en el reglamento interno de Colbisagras S.A.S, enfocado en el capítulo I, condiciones de admisión, capítulo XVI, orden jerárquico y capítulo XVIII, obligaciones especiales para la empresa y los trabajadores (ver en anexos reglamento interno).

La intervención o creación de nuevos apartados en el reglamento, pretende regular las relaciones internas en la compañía, previniendo altercados futuros entre trabajadores y mejora el clima laboral.

Sin embargo, no es suficiente con la introducción de normas más claras en el reglamento, pues para que estas nuevas reglas sean ejecutadas por el personal, este debe conocerlas. Por ello se recomienda que se realicen retro alimentaciones por área, con el fin de que el personal se capacite.

### **7.5.3 Manual de funciones: Descripción de cargos**

Parte importante de la alta rotación laboral de Colbisagras S.A.S, se debe a los altercados entre colaboradores por la poca claridad de sus funciones y la falta de jerarquía. Por lo tanto, una descripción rigurosa de los cargos, podría generar un mejor clima laboral.

Para ello se propone utilizar el formato de tabla 2, el cual permite reconocer las competencias necesarias para adquirir el cargo, las funciones que deben realizar los colaboradores, las obligaciones del cargo, las responsabilidades, máquinas y equipos que tienen a su cargo, las aptitudes físicas y psicológicas; y por último los riesgos.

Con el fin de que el personal esté al tanto de sus funciones se aconseja imprimir este formato con los ítems de las funciones, obligaciones del cargo, responsabilidades, máquinas y equipos que tienen a su cargo. De esta manera los colaboradores pueden chequear constantemente sus deberes.

CB		MANUAL DE FUNCIONES DESCRIPCIÓN POR CARGO				SC-PPV-01			
		GESTIÓN ADMINISTRATIVA				Página 1 de 4			
						versión 11			
<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO</b>									
Nombre del cargo		Jefe inmediato		Area		Cargos a los que reporta			
Código	Objetivo del cargo								
Supervisión	Ejercida sobre:		NA						
<b>2. COMPETENCIAS</b>									
Educación									
Experiencia									
Horario									
Habilidades									
	COMPETENCIA / NIVEL	ALTO	MEDIO	BAJO	COMPETENCIA / NIVEL	ALTO MEDIO BAJO			
	Atención al detalle				Compromiso laboral				
	Retroalimentación				Orientación al resultado				
	Comunicación abi				Disciplina				
	Comunicación esc				Habilidad social				
	Planeación				Sentido de urgencia				
	Actitud hacia las r				Autocontrol				
	Trabajo en equipo				Análisis numérico				
	Adaptabilidad				Nivel de responsabilidad				
del de Responsabi	Materiales y Equipos		Dinero		Toma de decisiones	Información Confidencial			
Recursos:	Computador, teléfono, caja fuerte								
Procesos Asociado	Contabilidad, compras, gerencia, administrativo								
<b>3. FUNCIONES</b>									
QUE HACE	CADA CUANTO LO HACE						A QUIEN SE LO ENTREGA	QUE DOCUMENTOS UTILIZA	MEDIO DE INFORMACIÓN
	D	S	Q	M	SM	A	P		
TAREAS OPERATIVAS									
Elaborar informe semanal									
Recibir los dineros y títulos									
Verificar que los billetes no									
Realizar llamadas a los									
Elaborar los									
Elaborar notas contables									
Hacer seguimiento diario a									
Elaborar mensualmente el									
Elaborar informe mensual									
Presentar informe mensual									
Elaborar y controlar el									
Actualizar a diario el									
Elaboración de cheques y									
Informar a los proveedores									
Revisar y archivar los									
Mantener el archivo									
Actualizar el informe de									
De acuerdo al flujo de caja									
Reportar mensualmente al									
D: Diaria - S: Semanal - Q: Quincenal - M: Mensual - SM: Semestral - A: Anual - P: Por proyecto									
<b>3. FUNCIONES</b>									
QUE HACE	CADA CUANTO LO HACE						A QUIEN SE LO ENTREGA	QUE DOCUMENTOS UTILIZA	MEDIO DE INFORMACIÓN
	D	S	Q	M	SM	A	P		
TAREAS ADMINISTRATIVAS									
Revisar y legalizar los									
Controlar los pagos a									
Diligenciar y analizar los									
Realizar los cierres de									
Mantener actualizada la									
Realizar backup modulo									
Seguir los lineamientos del									
Las demás funciones									
Participar en los comités									
Participar de los									
Diligenciar cartas o correos									
Enviar estados de cartera a									
Realizar llamadas de									
Revisar el cierre del punto									
Dar estricto cumplimiento	X							Gerencia	Reglamento Interno de Trabajo Físico
<b>4. OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES</b>									
Se prohíbe el uso de accesorios, anillos, pulseras, aretes, pircing y demás, en áreas de producción.									
No se permite maquillaje, esmalte, perfumes y crema de manos, en áreas de producción.									
No se permite el uso del celular en áreas de producción.									
Es obligatorio el uso de los elementos de protección y seguridad industrial asignados.									
La dotación se debe usar de acuerdo a la programación establecida por recursos humanos									
Mantener buena presentación personal y aseadas las manos para la manipulación de los productos (BPM)									
La cofia debe ser de uso permanente y debe evitarse que el cabello se salga de ella, en áreas de producción.									
Se debe hacer buen uso de los recursos de la empresa tales como: servicios públicos: agua y energía									
Realizar cualquier otra labor que le sea asignada.									
<b>4. RESPONSABILIDADES HSE</b>									
Procurar el cuidado integral de su salud.									
Suministrar información clara, veraz y completa sobre su estado de salud.									
Cumplir las normas, reglamentos e instrucciones del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo de la empresa.									
Participar activamente en las charlas de seguridad realizadas.									
Recomendar la realización de charlas y capacitaciones según necesidad.									
Reportar actos inseguros y condiciones inseguras al jefe inmediato y/o a Recursos Humanos									
Participar en la prevención de los riesgos profesionales a través del COPASST									
Asistir a las actividades de capacitación, socialización del análisis de trabajo seguro y otras actividades HSE programadas.									
Adoptar todas las medidas preventivas que se requieran para garantizar un trabajo bajo condiciones seguras.									
Considerar cada una de las observaciones y/o instrucciones como mecanismos para proteger la salud del grupo de trabajo.									
Tomar las medidas de seguridad necesarias en las diferentes áreas de la empresa, para el correcto desarrollo de las actividades con el fin de prevenir la ocurrencia de accidentes de trabajo.									
<b>5. MAQUINARIA EQUIPOS Y HERRAMIENTAS</b>									
<b>6. APTITUDES FÍSICAS Y PSICOLÓGICAS</b>									
ESFUERZO MENTAL									
ESFUERZO FÍSICO									
PRESIÓN DE TIEMPO									
<b>7. RIESGOS</b>									
Clasificación	Descripción	Nivel del riesgo							
		Bajo	Medio	Alto					
Biológico									
Físico									
Psicosocial									
Biomecánicos									
Condiciones de seguridad									
Eléctrico									
Fenómenos naturales									
Ambiente									
ELABORO:	REVISO	APROBO	FIRMA DEL TRABAJADOR						
RECURSOS HUMANOS	JEFE ADMINISTRATIVO	GERENCIA GENERAL							

Tabla 2. Manual de funciones y descripción de cargos.

#### **7.5.4 Capacitaciones**

Las capacitaciones juegan un papel importante a la hora de retro alimentar al personal, siendo Colbisagras S.A.S una compañía que está sujeta a cambios en maquinaria, normas y funciones. Es necesario mantener canales de comunicación entre los altos mandos y el personal, con el objetivo de generar un aumento en la productividad, resolver problemas concretos, estar al tanto del funcionamiento y mantenimiento de la maquinaria. Dichas capacitaciones se realizarán según lo consideren necesario los altos mandos.

#### **7.6 Apartado de discusión**

La presente investigación arrojó diversos problemas que han generado la alta rotación en la compañía Colbisagras S.A.S, por lo tanto, se puede concluir que el método de investigación mixta permitió fortalecer la investigación, dado que el área cualitativa sentó las bases académicas que dieron pie a la realización de la encuesta.

Asimismo, se pudo confirmar con la encuesta que la hipótesis planteada era correcta, pues la alta rotación en Colbisagras S.A.S. en el área de producción en los últimos seis meses se presentó debido a: el mal clima laboral, poca claridad en las funciones, falta de inducciones y capacitaciones de calidad y rotación continua de puesto de trabajo.

En cuanto a los aspectos a mejorar, se podría realizar un ejercicio de registro de tareas y gestión de tiempo en el trabajo, con el fin de mejorar la productividad y analizar a fondo, tareas reiterativas, riñas laborales y efectos negativos del entorno. Si bien la encuesta y las observaciones de los colaboradores arrojó datos suficientes para concluir la investigación, sería interesante indagar más a fondo las problemáticas, pues aparte de identificar los factores de alta rotación se podría mejorar la calidad de las labores.



## **8. Conclusiones**

Luego de un exhaustivo análisis se identificó que los factores que promueven la alta rotación de personal operativo en la Empresa Colbisagras S.A.S. en los últimos seis meses, es la poca claridad en las funciones del personal, las capacitaciones e inducciones no son suficientes sino transitorias, además se evidencia un clima laboral inestable, que afecta directamente a la satisfacción de los trabajadores, motivo por el cual se generan problemas de comunicación, relaciones interpersonales y bajo rendimiento en su desempeño.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en las encuestas realizadas al personal y la observación de las dinámicas de la compañía se concluye que las problemáticas de la organización son de carácter intelectual, físico, social y profesional.

En este sentido, la empresa Colbisagras por parte de la oficina de recursos humanos debe: aplicar el plan de mejora descrito en el presente trabajo de grado, implementar pruebas de ingreso, propiciar un mejor trato entre los colaboradores, incrementar el ciclo de reinducción y capacitación del personal, determinar las funciones de cada uno de los cargos al interior de la empresa, incentivar a los altos mandos de la compañía a motivar verbalmente a su personal y proporcionar beneficios laborales a los colaboradores.

## 9. Recomendaciones

Las recomendaciones sugeridas con respecto a la alta rotación de personal operativo son:

- Implementar pruebas de ingreso previene la alta rotación de personal, pues permite evaluar el potencial y las habilidades de los candidatos para comprobar si es apto o no para el puesto de trabajo; y si se adapta fácilmente a la cultura organizacional.
- Elaborar un manual de funciones es primordial para esclarecer al personal las funciones correspondientes a cada cargo, evitar riñas al interior de las organizaciones y crear un organigrama jerárquico-funcional.
- La inducción al personal de nuevo ingreso, es trascendental, ya que permite integrar a los colaboradores al medio de trabajo de manera más orgánica, así mismo este proceso asegura que el personal realice sus funciones en concordancia con los intereses de la compañía, lo que garantiza un comienzo más productivo.
- Es importante capacitar al personal antiguo en virtud de los cambios o actualizaciones, con el fin de fortalecer las competencias laborales, conocimientos y habilidades de formación.
- En función de los resultados del presente trabajo de grado y de su interpretación, se recomienda definir un plan para motivar a los empleados, los cuales pueden ser recompensas, formaciones, actividades grupales, eventos deportivos, día de la familia, con el fin de formar y crear ambientes laborales armónicos que estén alineados con los objetivos de la organización

## 10. Bibliografía

Alles , M. (2000). Dirección Estratégica de Recursos Humanos: Gestion por Competencias. Ediciones Granica S.A. Obtenido de <https://comunicacionrrhh.files.wordpress.com/2018/04/alles-direccion-estrategica-de-recursos-humanos.pdf>

Amedirh. (2017). *La Rotación de Personal: Todo lo que Debes Saber Sobre Ella*. Obtenido de <https://www.amedirh.com.mx/amedirh-talento/atraccion-de-talento-articulos/la-rotacion-de-personal-todo-lo-que-debes-saber-sobre-ella>

Andrade Martínez, M. (2010). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A. de la ciudad de cuenca en el 2009. 22. Cuenca. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/562/12/UPS-CT001844.pdf>

Benavides Soza, D. L., & Salmerón Zapata, J. L. (S,f.). *Gestión de Recursos Humanos*. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/4814/1/17041.pdf>

Carcamo Stuardo , M. (1968). Las Relaciones Humans Y la Administracion de Personal. *segunda*. Andres Bello . Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=TEMWMsJPVAKC&pg=PA89&dq=administracion+de+personal+segunda+guerra&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwis7Lf59aj0AhWyl2oFHV1SDvgQ6AF6BAgDEAI#v=onepage&q=administracion%20de%20personal%20segunda%20guerra&f=false>

Castillo Aponte, J. (2007). Administración de personal: Un enfoque hacia la calidad. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&dq=administracion+de+personal&hl=es-419&sa=X&redir\\_esc=y#v=onepage&q=administracion%20de%20personal&f=false](https://books.google.com.co/books?id=1aXmDqJpEc8C&printsec=frontcover&dq=administracion+de+personal&hl=es-419&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=administracion%20de%20personal&f=false)

Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos* (5 ed.). Colombia: McGraw Hill.

Código Sustantivo del Trabajo. (20 de septiembre de 2021). Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)

Cubillos , C., Reyes , M., & Londoño , M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. Obtenido de <http://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>

Fernández Aguerre, T. (2004). Clima organizacional en las escuelas: Un enfoque comparativo para México y Uruguay. *Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2(E-ISSN: 1696-4713), 4. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/551/55120205.pdf>

Gan, F., & Triginé , J. (2013). Clima Laboral. Ediciones Díaz de Santos. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=bSSMoQ2pwIC&lpg=PA272&dq=clima%20laboral&hl=es&pg=PA278#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

García Solart, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuaderno de Administración Universidad del Valle*(ISSN 2256-5078). Obtenido de [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0120-46452009000200004](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-46452009000200004)

González García, M. (2006). Habilidades Directivas. 79. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA79&dq=tipo+de+motivaciones+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiHz7He4qr0AhXdlWoFHbpPB9YQ6AF6BAglEAI#v=onepage&q&f=false>

González García, M. J. (2006). Habilidades Directivas. Innovación y cualificación . Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA117&dq=satisfaccion+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj4z4X\\_1Kj0AhXIQzABHaulDQ4Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral&f=false](https://books.google.com.co/books?id=m2O0lf1Hp8oC&pg=PA117&dq=satisfaccion+laboral&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwj4z4X_1Kj0AhXIQzABHaulDQ4Q6AF6BAgGEAI#v=onepage&q=satisfaccion%20laboral&f=false)

González Ríos, M. (2006). La rotación de personal como un elemento labora. <http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Obtenido de <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>

Igúzquiza, V. D. (2002). Tipos de encuestas y diseños de investigació. Obtenido de <http://www.unavarra.es/puresoc/es/vidal2.htm>

López García, J. M., & Sarabia de Ortega, L. Y. (2016). Sistematización de un modelo de capacitación del personal administrativo de apoyo de la universidad centroccidental "lisandroalvarado" (UCLA) . *TEACS*(1856-9773), 59.

Martínez , M. (2003). *La gestión empresarial: equilibrando objetivos y valores*. Madrid, España: Diaz de Santos. Obtenido de [https://books.google.com.co/books?id=Kpw9ao\\_HqVIC&pg=PA22&dq=la+importancia+de+la+motivacion+del+personal&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjus8KS66n0AhUYRTABHQGPAGwQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q&f=false](https://books.google.com.co/books?id=Kpw9ao_HqVIC&pg=PA22&dq=la+importancia+de+la+motivacion+del+personal&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwjus8KS66n0AhUYRTABHQGPAGwQ6AF6BAGKEAI#v=onepage&q&f=false)

Meza, A. (2019). *Rotación de Personal: Cinco Tips para reducirla*. Obtenido de Forbes: <https://www.forbes.com.mx/rotacion-de-personal-cinco-tips-para-reducirla/>

Ministerio del Trabajo . (2021). *MinTrabajo*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/atencion-al-ciudadano/transparencia/leyes>

Montes, S. (2019). Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo. Obtenido de <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Pérez Casimiro, M., Morado Mendoza, M., & Olivares Bazán, L. D. (S.f.). La problemática de la rotación del personal en los pequeños negocios de ciudad valles. *I Congreso online sobre Desarrollo Económico, Social y Empresarial en Iberoamérica*, (pág. 173). Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/actas/2016/desarrollo-empresarial/cmb.pdf>

Pigors, P., Myers, C., & Valencia Murillo, R. (1979). *Administración de personal. Un punto de vista y un método*. México: editorial Continental. 4º menor.

Portales González, C., Araiza Garza, Z., & Velarde López, E. (S.f.). La satisfacción laboral y la rotación de personal en una mediana empresa. *Retos de las ciencias administrativas desde las economías emergentes: Evolución de*, 4. Obtenido de [http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15\\_PF601\\_Satisfacci\\_\\_n\\_Laboral\\_y\\_Rotaci\\_\\_n\\_de\\_Personal.pdf](http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/15_PF601_Satisfacci__n_Laboral_y_Rotaci__n_de_Personal.pdf)

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional. Comportamiento Organizacional*, 10. México: PEARSON EDUCACIÓN. Obtenido de

<http://www.untumbes.edu.pe/vcs/biblioteca/document/varioslibros/0624.%20Comportamiento%20Organizacional.%2010a.%20Ed..pdf>

Uribe, J. (2017). Clima y Ambiente Organizacional: Trabajo, Salud y Factores Psicosociales. Manuel Moderno. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=UuYhCQAAQBAJ&pg=PP1&dq=clima%20laboral&hl=es&pg=PP1#v=onepage&q=clima%20laboral&f=false>

Viqueira García , V. (2017). Coordinación y dinamización del equipo de monitores de tiempo libre. Paraninfo S.A. Obtenido de <https://books.google.com.co/books?id=XsLIDQAAQBAJ&pg=PA89&dq=la+importancia+motivacion+laboral&hl=es&sa=X&ved=2ahUKEwj9vIPw6an0AhVgRDABHVLOAIUQ6AF6BAGLEAI#v=onepage&q&f=false>

Werther, W., & Davis, K. (2008). Capacitación y desarrollo. En Administración de recursos humanos, el capital humano de las empresas. 252-280. México: McGrawHill. Obtenido de [http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2106/415\\_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://metabase.uaem.mx/bitstream/handle/123456789/2106/415_11.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## 11. Anexos

Encuesta

**Objetivo:** Identificar los factores que promueven la rotación de personal operativo de los últimos seis meses dentro de la Empresa Colbisagras S.A.S.

**Factores evaluados:** salarial y de remuneración, horario, capacitación, beneficios, ambiente laboral, comunicación laboral, motivación laboral.

### Consentimiento Informado

La participación en este estudio es **voluntaria**. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de este estudio. Sus respuestas al cuestionario serán anónimas. ¿Acepta usted que sus datos sean utilizados como parte de la presente investigación?

Sí  No

### Datos de identificación.

#### Edad:

18 – 26    27 – 34    35 – 42    43 – 50    51 en adelante

#### Estado civil:

Soltero    Casado    Unión libre

#### Escolaridad:

Primaria    Secundaria    Bachillerato    Técnico    Tecnólogo    Profesional

**Antigüedad en la empresa:**    \_\_\_\_\_ meses,

\_\_\_\_\_ años

**Instrucciones:** Cada pregunta tiene 4 opciones de respuesta, por favor seleccione la que sea de su elección y márquela con una **X**.

PREGUNTA	SI	NO	A VECES	NO APLICA
1. ¿Considera usted que el salario a usted asignado, es acorde a las responsabilidades que maneja?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. ¿Considera usted que su trabajo es valorado y reconocido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. ¿Está satisfecho con el sistema de beneficios, bonificaciones e incentivos económicos que recibe?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. ¿Le remuneraran el tiempo fuera de su horario laboral donde debe quedarse por instrucción de su jefe inmediato?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. ¿Está satisfecho con el horario laboral que le asigno la empresa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. ¿Se toman represarías contra los empleados que llegan a su puesto de trabajo tarde?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. ¿La actividad que realiza en su puesto de trabajo está clara desde principio a fin?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. ¿La inducción y las capacitaciones dados por la Empresa Colbisagras S.A.S. han contribuido al desarrollo eficaz de su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. ¿Le gusta recibir reinducción y cursos de capacitación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>



10. ¿Considera usted que la inducción, reinducción y las capacitaciones son necesarias para su desarrollo laboral?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. ¿Considera usted que la Empresa Colbisagras S.A.S. tiene a su disposición diferentes beneficios (Laboral, personal, profesional)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. ¿Considera usted que los beneficios que recibe son justos y equitativos en relación al trabajo que realiza?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. ¿La obtención de beneficios y ascensos corresponde a los esfuerzos realizados por los trabajadores?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. ¿Considera usted que la Empresa Colbisagras S.A.S. debe ampliar los beneficios laborales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. ¿El personal que labora en la Empresa Colbisagras S.A.S. está capacitado para desarrollar sus actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. ¿Considera usted que ha podido ejercer su profesión dentro de la Empresa Colbisagras S.A.S.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17. ¿Considera usted que la Empresa Colbisagras S.A.S. promueve el fomento de la educación?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18. ¿Cree usted que se maneja un buen nivel de comunicación con la Empresa Colbisagras S.A.S.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. ¿Considera usted que el personal está involucrado en temas importantes de la Empresa Colbisagras S.A.S.?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. ¿Considera usted que sus opiniones cuentan para la toma de decisiones?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21. ¿La comunicación con su jefe inmediato es adecuada, directa y respetuosa?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. ¿El ambiente de trabajo propicia un adecuado desarrollo de las actividades?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. ¿Le gusta trabajar bajo las órdenes de su jefe directo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. ¿Considera usted que su jefe se comunica con usted de manera respetuosa y clara?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25. ¿Su jefe es flexible cuando tiene usted problemas personales?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26. ¿Considera usted que la capacitación que recibe usted por parte de su jefe directo es efectiva?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. ¿La forma de ser de su jefe es un buen ejemplo a seguir para desempeñar bien su trabajo?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. ¿La actitud de su superior lo impulsa a trabajar más?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

29. El ambiente de trabajo lo motiva para trabajar

30. ¿Su jefe se preocupa por la superación laboral de su grupo de trabajo?

**Instrucciones:** Seleccione con una **X** una o varias respuestas.

31. ¿Qué tipo de beneficios le gustaría recibir de la Empresa Colbisagras S.A.S.?

Flexibilidad horaria

Fondos de ahorro

Bonos o incentivos por productividad

Acceso a cursos y capacitaciones

Opciones de regalo para días especiales. (Día de la secretaria, Día de la Madre, del Padre, Regalo de Navidad, Años de Servicio, cumpleaños)