

ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE UNA
MULTINACIONAL DE CAFÉ

Trabajo de Grado
Especialización Gerencia del Talento Humano Cohorte L

Jenny Marcela Campos Manzanares
Alexis Muñoz Molano
Alexandra Pinto Cortes
Yenny Paola Romero Sanchez

Dirigido por Dr. Omar Rey Baquero

UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA
Bogotá, Colombia
2016

Tabla de contenido

1. Introducción.....	3
2. Descripción de la problemática.....	4
3. Justificación.....	6
4. Objetivo General.....	8
4.1. Objetivos Específicos.....	8
5. Antecedentes.....	9
6. Marco Contextual.....	11
7. Marco Teórico.....	13
8. Marco Conceptual.....	16
9. Hipótesis.....	18
10. Metodología Inicial.....	19
11. Alcance de la Investigación.....	20
12. Variables.....	21
13. Posibles Productos a Obtener.....	22
14. Medición y Resultados.....	23
15. Estrategias del Cambio.....	27
16. Conclusiones.....	36
Referencias Bibliográficas.....	37

1. Introducción

La economía mundial en las últimas décadas, ha experimentado fuertes cambios que impactan directamente sobre la tasa de desempleo en los países y en la alta rotación de personal en las grandes, medianas y pequeñas empresas. Uno de los acontecimientos más representativos de los últimos tiempos y que ha marcado el paso en cuanto a expansión económica se refiere, ha sido la Globalización. Este proceso a parte de influir en temas macroeconómicos importantes, también ha marcado una fuerte tendencia entre las diferentes generaciones; esto ha permitido a su vez que las nuevas “descendencias” tengan visiones más amplias y que las conexiones con otros países del mundo sean bastante sencillas y eficaces.¹ (Es.wikipedia.org, 2016)

Todas aquellas personas que han soportado este proceso de cambio vienen con un chip diferente, ya que como hemos visto, los factores que generan atracción para ellos, tienen que ver específicamente con tecnología, redes de comunicación personal y virtual mucho más amplias, y tal vez uno de los aspectos más importantes, la competencia; en este último se han basado las personas para procurar mejores empleos, con mayores beneficios, estabilidad y posibilidades de crecimiento.

¹ Es.wikipedia.org, (2016). Globalización. [online] Disponible en: <https://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

2. Descripción de la problemática

En un estudio realizado por ManpowerGroup, se evidencia que el 57% de las empresas en Colombia no encuentran talento humano de calidad. Según la investigación, el problema comienza por la formación académica pero no depende únicamente de ello. La dificultad para conseguir personal óptimo para el desarrollo de unas funciones determinadas también radica en la falta de competencias tanto genéricas como específicas de talento, así como la falta de experiencia; un buen balance para una persona que se busca contratar está entre competencias para el cargo, formación y experiencia².

Posiblemente esta es una de las grandes razones por las cuales el personal de una empresa rota con tanta periodicidad, sin embargo no es el único motivo. También se deben entrar a evaluar otros aspectos tales como: el manejo interno de la organización - específicamente - el ambiente laboral, los salarios y bonificaciones, los horarios laborales, las expectativas del cargo, entre otros factores.

Los altos niveles de rotación de personal (en especial el operativo) afectan en gran medida el desarrollo del objeto social de la empresa, debido a que un aumento en la rotación de personal reduce significativamente la capacidad de atender las necesidades de los clientes, disminuyendo así la competitividad y productividad de la empresa dentro del mercado.

De acuerdo al estudio sobre diversidad y talento realizado por ManpowerGroup, el 27% de los empleadores encuestados en el mundo mencionan que la alta rotación de personal se debe a que las personas contratadas no son en su mayoría de los casos, las más

² Portafolio, (2015). Negocios. [online] Disponible en: <http://www.portafolio.co/negocios/productividad-colombia>

cercanas a los perfiles que se requieren³. Adicionalmente, la continua salida de personal impacta negativamente en las finanzas de la organización por los altos costos que se generan al momento de pagar indemnizaciones debido a que las personas no son las precisas para los perfiles, sumado a ello el costo incurrido en procesos de selección y capacitaciones para el cargo.

El presente trabajo pretende responder y aportar valiosa información para una empresa multinacional con relación a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las estrategias que se deben implementar para retener el personal operativo con base en la información que se tiene sobre las causales de retiro?

La pregunta de investigación planteada, busca establecer la relación entre las siguientes variables: procesos de selección, ambiente de trabajo, expectativas del cargo, remuneración, horarios laborales y su influencia en la alta rotación del personal operativo con el fin de generar alternativas para retener al personal de forma efectiva.

³ ManpowerGroup Colombia, (2014). [online] Disponible en:
http://manpowergroupcolombia.co/assets/uploads/files/investigaciones/DIVERSIDAD_Y_TALENTO_.pdf

3. Justificación

Realizando un estudio previo sobre los niveles de rotación que ha presentado la compañía en los años de operación, pudimos evidenciar que aunque desde inicios, los mismos han sido bastante altos, no se ha realizado una investigación clara acerca del tema y por tal razón no se han implementado soluciones adecuadas para disminuir este gran porcentaje.

Como premisa inicial debemos tener en cuenta que las estrategias de retención utilizadas para conservar el talento humano de la Generación “Y” resultan ser bastante diferentes a las que ya se tenían implementadas para la Generación “X”; es por eso que resulta de gran relevancia estar preparados, capacitados y adaptados para los cambios que ya son una realidad y cada día toman más fuerza e importancia en nuestro quehacer diario como Gerentes del Talento Humano en las organizaciones.

Para ser asertivos en el tema de retención de Talentos debemos estar seguros que la empresa está comprometida y puede propiciar un buen clima laboral, generar fuentes de capacitación a los empleados, crecimiento laboral, generar incentivos personalizados o grupales, mejorar la calidad de vida de las personas, tener opción de horarios flexibles en la medida de las necesidades, generar respeto, tolerancia e igualdad; pero por sobre todo no dejar de lado que el personal que se seleccionen deben estar acorde a la cultura organizacional de la empresa.

Un buen salario es importante, pero no lo es todo. Cuando los colaboradores no están felices en su trabajo, es importante tener en cuenta también que aspectos como la calidad de los jefes directos, su capacidad de liderazgo y motivación influyen aún más en este índice de rotación.

Para los nuevos talentos, es importante que la empresa sea reconocida por tener un buen clima organizacional y porque genera atractivos modelos de retención. Hoy en día es bastante notorio que los profesionales e incluso especialistas están altamente calificados a una temprana edad, y por ello las generaciones actuales exigen algo más que una mera remuneración salarial.

Cuando existe carencia de estos elementos en la empresa, es cuando se generan elevados índices de rotación, debido a, entre otros factores la falta de sentido de pertenencia.

De esta manera, podemos concluir que la alta rotación al interior de una organización genera:

- Altos costos para la compañía. (Selección y capacitación de nuevo personal continuamente)
- Desestabilización del área o departamento y por ende de la empresa.
- Problemas para prestar adecuadamente el servicio.
- Pensar en un replanteamiento de modelo de retención.
- Reducción de la productividad.

Aunque no podemos dejar de lado y replantear la posibilidad de cambiar el (los) perfil (es) que se necesita (n) para los cargos en los cuales se presenta alta rotación o revisar con detenimiento las innumerables posibilidades, es importante estar encaminados y acorde a las exigencias del mundo actual.

4. Objetivo General

Identificar las principales causas de retiro para generar las estrategias necesarias que permitan retener el talento humano y disminuir la alta rotación en una empresa Multinacional de Café.

4.1 Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico cuantitativo con los datos obtenidos en el año 2015 con el fin de determinar cuáles son las principales causales de retiro.
2. Determinar cuáles son las variables que están impactando directamente en la alta rotación de personal de la empresa objeto de estudio.
3. Proponer estrategias que permitan a ésta empresa retener el personal operativo.

5. Antecedentes

Dentro de los estudios realizados sobre la rotación de personal en las empresas, encontramos que El Banco de La República a través de investigaciones del DANE indica que en Colombia existe una elevada rotación de personal asalariado, poco educado y que existe una notoria discriminación de los más pobres. La tasa de rotación es mucho más elevada para obreros y empleados sin educación superior y mucho más moderada para quienes cuentan con educación superior, especialmente completa⁴. (Anon, 2016)

La rotación de personal ha sido un tema de gran interés para muchos investigadores que han intentado analizar este problema desde diferentes perspectivas. Por ejemplo, (Porter 1973) menciona que los factores organizacionales, del empleo, del ambiente y personales, son los causantes principales de la rotación de personal.

Otros estudios sobre la problemática afirman que la rotación está principalmente relacionada con el campo del comportamiento netamente organizacional (Mobley, 1977,1982; Mobley et al., 1978; Hom and Griffeth, 1995; Lee and Mitchell, 1994). Adicionalmente, los trabajadores se ven afectados psicológicamente por situaciones de choque que se presentan en la organización, estas son determinantes para los niveles de satisfacción laboral e influyen en que las personas tomen en un menor tiempo la decisión de renunciar a su trabajo. (Lee et al, 1999; Lee and Mitchell, 1994).

Por otro lado, se han realizado diferentes estudios sobre el impacto que tiene la rotación de personal con la satisfacción del cliente. Schneider y Bowen (1993) experimentaron y realizaron un estudio en unas tiendas de cadena, encontrando que las tiendas en donde había un bajo índice de rotación de personal tenían un alto nivel en la satisfacción del

⁴ Anon, (2016). [online] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra606.pdf>

cliente. While Day (1994) sugiere que la relación entre la rotación de personal y la satisfacción del cliente es negativa.

“En un estudio realizado por (Kacmar, K. M., Andrews, M. C., Van Rooy, D. L., Steilberg, R. C., & Cerrone, S. ,2006) se desarrolla un modelo estructural que permite probar la relación que existe entre la rotación de personal y el desempeño eficiente de las unidades específicas de negocio. El modelo fue probado en una muestra de 262 sucursales del restaurante BURGER KING, el cual dio como resultado que “la eficiencia, medida como tiempo de espera por parte del cliente, depende de la administración de la creciente rotación de personal, así mismo la eficiencia es un determinante en las ventas y las ganancias. Es importante resaltar que este estudio encontrado logra describir con claridad la relación existente entre la rotación de personal, el desempeño de un grupo de trabajo y la manera como los indicadores de la industria en particular se ven afectados por este fenómeno”⁵. (Quintero Valencia, 2009)

⁵ Quintero Valencia, D. (2009). Antecedentes de la intención de retiro en el Contact Center, estudio de caso Liberty Seguros. 1st ed. [ebook] Bogotá: Universidad Javeriana, p.14. Disponible en: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9200/1/tesis277.pdf>

6. Marco Contextual

La economía mundial está pasando por un momento de decrecimiento y Colombia no es ajena a este efecto. Gran parte de esta desmejora en la economía local y mundial se debe a la baja del valor del petróleo, lo cual ha impactado en el valor de las exportaciones que realiza nuestro país, de las regalías que se desprenden de este negocio y del sin número de empresas que se han visto obligadas a recortar personal en grandes cantidades.

Los términos de intercambio (precios de bienes exportados sobre los de bienes importados), que son un determinante importante del crecimiento del ingreso nacional, se están deteriorando notablemente ante la caída de los precios del petróleo, dada su elevada participación en las cuentas externas del país. En consecuencia, ese deterioro tendrá un impacto negativo sobre el ingreso nacional, lo que afectará notablemente la dinámica de la demanda interna, más allá de lo que esperábamos previamente. (Portafolio, 2015)⁶.

Gracias a la caída de la demanda interna que se ha presentado y que no sabemos hasta qué nivel pueda llegar, algunas empresas han tenido un descenso en la venta de sus productos y/o prestación de servicios, lo que ha obligado a las organizaciones a reducir el número de colaboradores, ocasionando así una fuerte incertidumbre frente a la estabilidad laboral de las personas que continúan en las empresas⁷(Situación actual de la economía Colombiana, 2010). Muchas personas por miedo a quedarse sin empleo inician la

⁶ Portafolio, (2015). Análisis económico. [online] Disponible en:

<http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-economica-colombia-febrero-2015>.

⁷ Situación actual de la economía colombiana. (2016). [Blog] Consultorio de Comercio Exterior. Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2010/10/14/situacion-actual-de-la-economia-colombiana/>

búsqueda de este en otras organizaciones lo que incrementa la fuga de talentos en las organizaciones; también hay que tener en cuenta que aunque para los colaboradores de hoy en día lo más importante no es la compensación salarial, si es un elemento importante ante cualquier situación.

Otro factor que está impactando en la retención del talento en las empresas es la visión y metas de las nuevas generaciones. Para la generación llamada Milenials, el trabajo es solo un aspecto de la vida que debe ser divertido, inspirador y que los motive a continuar en una misma empresa, ya que de lo contrario impulsara la búsqueda de nuevas alternativas.

Sin embargo, la mayoría de las organizaciones aún no están preparadas para manejar adecuadamente este reto, generando así que los colaboradores duren muy poco en las organizaciones, promoviendo un costo adicional a las empresas e impactando negativamente en el producto o servicio que se presta y por consiguiente en la productividad de las organizaciones.

7. Marco Teórico

Como documentos a tener en cuenta como marco teórico para el desarrollo del trabajo de investigación encontramos los siguientes:

Richard P. Finnegan Davies-Black Publishing © 2009 en su libro *Retención Del Personal En Épocas Buenas y Malas*, nos presenta unos conceptos fundamentales para la retención del Talento Humano. La rotación del personal es increíblemente costosa hablando en términos de tiempo, selección, capacitación, inducción, entrenamiento entre otros. Los buenos empleados tienen muchas oportunidades laborales hasta en épocas de recesión, si dejamos ir estos talentos, las personas menos capaces serán quienes llenan estos puestos esenciales dentro de nuestra organización. Las empresas deben generar propuestas de valor para los empleados y deben ser conocidas por todo el personal, tanto en el medio interno como externo, esto hará que la compañía se vuelva interesante para trabajar y que sea un beneficio para los que están vinculados. Una de las estrategias de retención de personal más poderosas podría ser aquella en la que los Jefes se convierten en aliados estratégicos de los empleados.

Un punto muy importante para encontrar el Talento adecuado para la organización es no desdibujar la imagen de la empresa, presentarla tal cual es, con esto las personas tendrán un panorama real y aquellos que crean no adaptarse se retirarán del proceso de selección en una primera instancia y no luego de ser contratados.

Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, 2009, pp. 45-72, Universidad EAFIT, Medellín (Colombia). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances, realizado por **Diego Rene González Miranda**. En

esta investigación se plantea que las necesidades que hoy en día demandan los trabajadores en las empresas han venido evolucionando, y que en la actualidad no solo basta con pagar un salario, si no que hay que tener en cuenta muchos factores adicionales tales como: programas de capacitación, calidad de vida, tipo de trabajo, retos, oportunidades de desarrollo, ambiente de trabajo, imagen de la organización, entre otros. Todos estos aspectos son los que hacen a una empresa llamativa para los trabajadores y por ende una empresa más competitiva. Si las personas no encuentran en las organizaciones lo que realmente satisface sus intereses, estos no perduraran en ellas, generando así fugas de talento, altos costos en el proceso de selección, contratación e inducción.

Como hemos visto, la rotación del talento humano repercute significativamente en los resultados de la prestación de un servicio y/o desarrollo de un producto. Así mismo no contar con el personal competente en el momento oportuno, podría colocar en riesgo la sostenibilidad del negocio.

En este estudio dentro de los hallazgos identificados encontramos que, aunque las empresas hablan de que el principal activo es el Talento Humano, realmente no tienen un programa definido para la retención del mismo. Resulta primordial identificar qué cargos son críticos y se requieren mantener para así generar la estrategia de retención adecuada, promulgando siempre el principio de no ir en contra de la estrategia de negocio.

Son varios los aspectos que fortalecen la retención del Talento Humano, sin embargo, de los más relevantes identificados en este estudio, nos confirman la necesidad que tienen las personas dentro de una organización de ser promovidos a otros cargos, es decir que las empresas deberían tener planes de carrera bien definidos para los empleados.

Otro aspecto de gran valor es que el área de Gestión Humana tiene la labor de establecer las políticas y/o estrategias de retención, pero son los Jefes de cara al personal quienes deberán implementarlas de manera correcta ya que son ellos finalmente quienes tienen la tarea más fuerte que es lograr mantener sinergia en sus equipos de trabajo.

Leigh Branham en su libro *Las 7 Razones Ocultas por las que los Empleados se Marchan* nos ayuda a reconocer señales que seguramente hemos visto pero ante las cuales no hemos actuado a tiempo. Cuando las personas van a renunciar casi nunca es una sorpresa para la empresa, hay indicaciones claras que muestra el trabajador ante su jefe inmediato o ante el área de Talento Humano como son entre otras: Ausencias frecuentes, una disminución en la productividad, el empleado se queja de su trabajo constantemente, molestia ante un jefe y conflictos internos sin causa aparente, entre otros.

Estos signos de inconformismo se dan cuando no se cumplen las expectativas del trabajador, por falta de retroalimentación de su actuar y sus labores desarrolladas, decrecimiento dentro de la organización para el empleado, horarios laborales que absorben su vida personal o cuando los empleados ya no confían en sus líderes o en la empresa.

Con esta clara visión se fortalece el pensamiento de que el área de Talento Humano necesita el apoyo de la Alta Gerencia para asegurar el compromiso de retención de Talentos en la organización. Este es un trabajo conjunto que indiscutiblemente ayuda al crecimiento y fortalecimiento de las empresas y a disminuir en gran manera los altos costos que genera la rotación de personal. “Los buenos gerentes se preocupan lo suficiente como para tratar de entender porque las personas renuncian”. (Branham, Leigh)

8. Marco Conceptual

Rotación de Personal: Es el número de trabajadores que entran y salen de una empresa en un periodo determinado.

La rotación de personal se expresa numéricamente de la siguiente manera:

$$\frac{(\text{Ingresos de personal} - \text{Retiros de personal})}{\text{Total de colaboradores del Periodo}}$$

La rotación de personal en una empresa saludable debe estar por debajo del 5%.

Compensación Salarial: Es el pago o remuneración en dinero o especie que cada empleado recibe por la contraprestación de su trabajo.

El pago tiene la denominación de salario, además se pueden recibir beneficios adicionales como bonos, bonificaciones, auxilios, comisiones, premios etc.

Cultura Organizacional: Se refiere a los valores que los miembros de un grupo tienen en común. Es el conjunto de hábitos, costumbres, creencias y valores, comportamientos, entre otros, que referencian a una organización.

La cultura organizacional orienta el modo en que se hacen las cosas en una empresa.

Retención De Personal: Son estrategias que se generan a través del área de Talento Humano para encontrar y mantener el mejor talento garantizándole a este un entorno laboral y de calidad de vida apropiado.

Causales de Retiro de Personal: Son los motivos por los cuales el personal contratado se desvincula de una empresa.

Selección de Personal: Es un proceso o mecanismo que utilizan las organizaciones para escoger al mejor talento y al que más se adapte a la cultura organizacional de la empresa.

Para que el proceso de selección sea exitoso se deben seguir los siguientes pasos:

1. Realizar una requisición de personal en la cual se haga un levantamiento del perfil que se requiere.
2. Publicar la vacante.
3. Realizar el reclutamiento
4. Realizar proceso de selección.
 - a. Entrevista
 - b. Pruebas Psicológicas
 - c. Verificación de referencias laborales, académicas y personales.
 - d. Visita domiciliaria.

Dicho proceso de selección debe ser realizado preferiblemente por personas expertas.

Ambiente Laboral: Es el clima en el que se desarrolla la actividad laboral diaria y que incide directamente en la satisfacción, productividad, o rotación de personal. El ambiente laboral es responsabilidad de los altos directivos, del manejo social que estos le dan.

Flexibilización: Es un mecanismo o conjunto de medidas cuya única intención debe ser mejorar las condiciones laborales de los colaboradores, aumentando sus beneficios económicos, sociales y tecnológicos.

Dentro de las medidas más utilizadas se encuentra el Teletrabajo, el horario flexible, comisiones, bonificaciones entre otras.

Carreras de Desarrollo: Es un proceso que utilizan las empresas con la finalidad de capacitar al personal, generando una línea de movimiento flexible con la finalidad de retener al mejor talento y hacerlo crecer interna y externamente, generando a las personas una mejor calidad de vida entre otras.

9. Hipótesis

1. Las prácticas de selección en la empresa Multinacional de Café no están ajustadas a la retención del talento correcto.
2. El perfil del cargo del nivel operativo “técnico de cafetería” no está ajustado a la necesidad del cargo.
3. Los modelos de retención de Talento actuales en la empresa Multinacional de Café no están acorde con el nivel del mercado.

10. Metodología Inicial

Para el desarrollo de la siguiente investigación utilizaremos el método cuantitativo; la base del estudio serán los datos obtenidos de las encuestas de retiro, proporcionadas por los ex empleados de la empresa, así como el análisis de información referente a las condiciones laborales sobre empresas que desarrollan su objeto social dentro del mismo mercado.

Como método cualitativo se acudirá a diversas bases de datos como *Redalyc* y *Proquest*, incluyendo descriptores en su motor de búsqueda como *rotación de personal* y *condiciones laborales*, con el fin de obtener artículos académicos que proporcionen información relevante acerca de cómo las condiciones laborales pueden incidir considerablemente en las causas de retiro del personal operativo.

11. Alcance de la Investigación

Se realizará una investigación que permita definir la(s) estrategia(s) para retener el talento del nivel operativo de la empresa Multinacional de Café, quienes son la base principal de la operación al generar la prestación del servicio y atención al cliente del negocio.

12. Variables

- ❖ Procesos de selección
- ❖ Ambiente de trabajo
- ❖ Expectativas del cargo
- ❖ Remuneración
- ❖ Horarios laborales

13. Posibles Productos a Obtener

Después de realizada esta investigación podremos establecer si la empresa Multinacional de Café, puede mejorar su remuneración salarial, clima laboral, jornadas de trabajo y otorgar otro tipo de beneficios extralegales que contribuyan a disminuir las tasas de desvinculación en la Compañía.

Así mismo, determinar si la Multinacional de Café, posee estrategias ya implementadas, pero a las que no se les ha realizado el seguimiento respectivo para su correcta aplicación; o en su defecto, la alta rotación se ha convertido en algo normal y la alta gerencia no le ha dado la importancia necesaria para corregir dicho aspecto.

Finalmente, establecer como desde el área de Talento Humano se puede contribuir a la mejora de los aspectos citados anteriormente, por medio de la consolidación de líderes de gestión humana integrales y apoyados por las diferentes áreas organizacionales.

14. Mediciones y resultados

Personal activo:

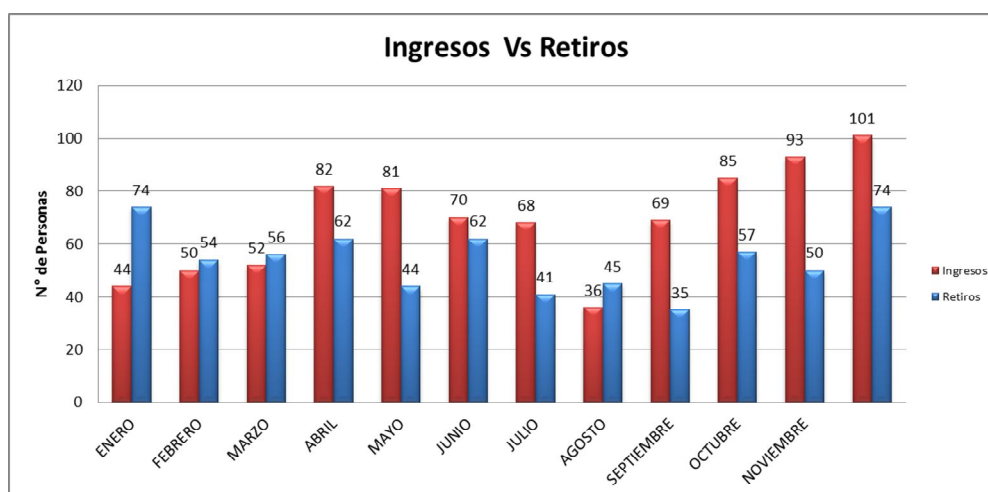
	MES											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
TOTAL	870	856	846	860	898	888	926	908	941	957	940	972
Crecimiento		-1,61%	-1,17%	1,65%	4,42%	-1,11%	4,28%	-1,94%	3,63%	1,70%	-1,78%	3,40%

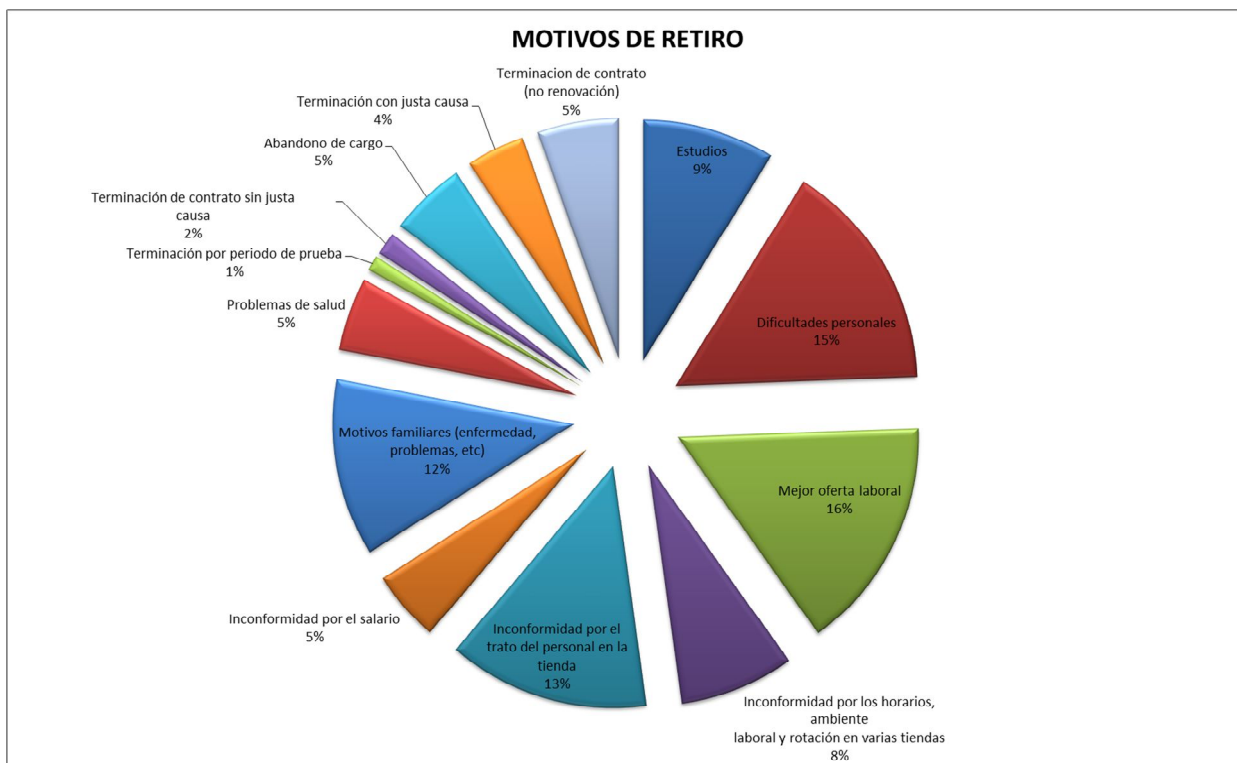
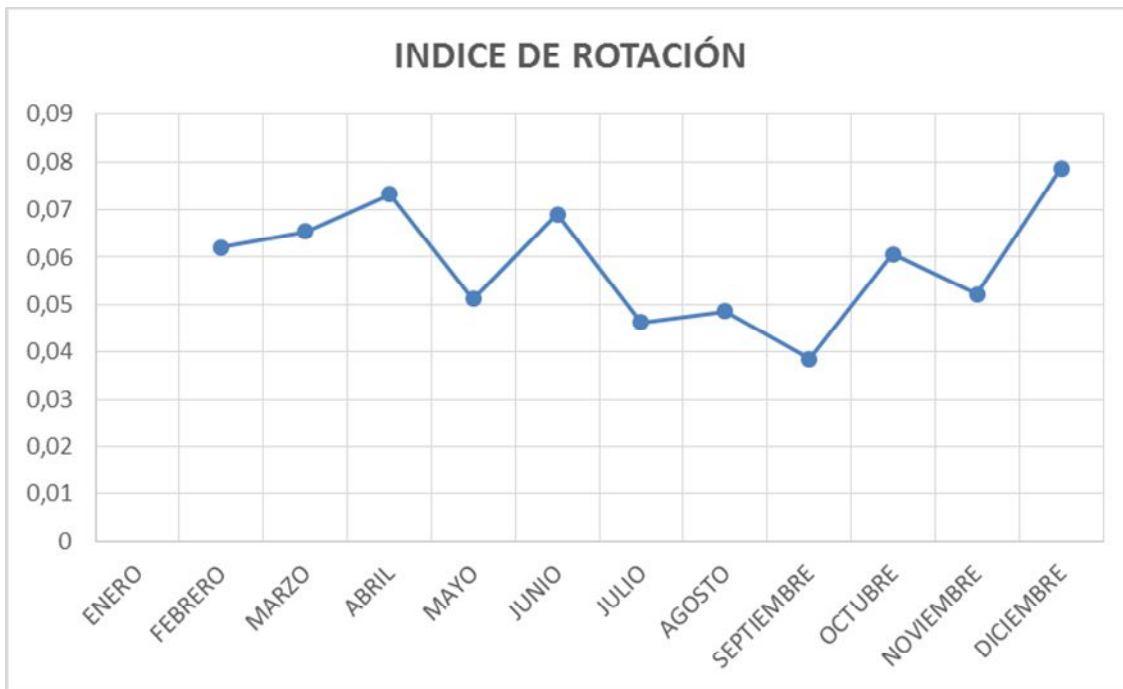
Ingresos de personal:

Cargo	INGRESOS TIENDAS											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Auxiliar logístico	0	0	0	0	0	0	0	0	0	11	5	2
Impulsadora de mercadeo	0	0	1	1	0	2	1	1	0	0	3	2
Tecnico de cafetería	44	50	51	81	81	68	67	35	69	74	85	97
Totales	44	50	52	82	81	70	68	36	69	85	93	101

Personal retirado:

Cargo	RETIROS TIENDAS											
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE
Técnico de cafetería	67	49	54	59	42	60	41	44	35	57	49	68
Auxiliar logístico	2	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	2
Impulsadora de mercadeo	5	5	2	3	1	2	0	1	0	0	1	4
Totales	74	54	56	62	44	62	41	45	35	57	50	74
Indice de rotación		6,21%	6,54%	7,33%	5,12%	6,90%	4,62%	4,86%	3,85%	6,06%	5,22%	7,87%





Estudios del sector:

EMPRESA	SALARIO	PAGO POR HORAS	TURNO	TIPO DE CONTRATO	BENEFICIOS ADICIONALES	FUNCIONES DEL CARGO
Juan Valdez Café	El salario base mensual corresponde a \$644.400 , pago por hora laborada.	Si. incluyendo las que se generen por recargos nocturnos, dominicales y festivos.	Turnos de 6 a 10 horas diarias de domingo a domingo con un día compensatorio a la semana.	Inicialmente contrato a término fijo por 4 meses, de acuerdo al desempeño pasan a contrato a termino indefinido.	Tienen derecho a break todos los días que estén dentro del punto de venta. Oportunidades de ascenso y planes de carrera. Descuentos en todas las compras que hagan en cualquier punto de venta. Ruta en los puntos que se requiera	Recibir los pedidos generados en caja y preparar los alimentos. Realizar el montaje de los mismos y pasarlos a la barra de entregas para la disposición final ante el cliente.
Mc Donalds	Se garantiza el mínimo. Aunque el pago se realiza por horas.	Deben cumplir con mínimo 35 horas de trabajo a la semana, para completar al mes mínimo 140 horas. Trabajan por lo general 5 horas diarias y máximo 8 para completar el tiempo solicitado. Se les pagan horas extras después de la octava hora incluyendo dominicales y festivos.	De domingo a Domingo con un día compensatorio a la semana.	Directamente con la empresa a término indefinido.	Tienen derecho a break todos los días que estén dentro del punto de venta. Oportunidades de ascenso y planes de carrera. Tienen 20% de descuento en todas las compras que hagan en cualquier punto de venta. Tienen una tarjeta integral de beneficios VIP con descuentos en empresas de salud, gimnasio, ropa, zapatos y restaurantes, entre otros.	Recibir los pedidos generados en caja y preparar los alimentos. Realizar el montaje de los mismos y pasarlos a la barra de entregas para la disposición final ante el cliente.
Sandwich Qbano	La casa matriz envía una tabla salarial con cada perfil de cargo de la operación. Un preparador de alimentos se gana en promedio \$ 800.000	Si. incluyendo las que se generen por recargos nocturnos, dominicales y festivos.	Se manejan turnos de 8 horas diarias durante 6 días a la semana	Como esta marca se maneja por franquicias, el franquiciado tiene la libertad de manejar los contratos como prefiera. Pero por lo general son contratos a término indefinido; a diferencia de cuando Sólo hay temporadas como la de Diciembre donde se contrata personal por obra o labor.	Prima extralegal en Diciembre.	Preparación de alimentos. Garantizar un adecuado proceso cumpliendo siempre con los protocolos de preparación de cada comida. Mantener la estación limpia.
Subway	El salario mensual corresponde a \$ 644.350. El salario puede variar un poco de acuerdo a la franquicia que contrata.	Deben cumplir con 48 horas de trabajo a la semana. Trabajan por lo general 8 horas diarias para completar el tiempo solicitado. Se les pagan horas extras después de la octava hora incluyendo dominicales y festivos., con sus respectivos recargos. Los turnos rotan entre mañana, tarde y noche.	De domingo a Domingo con un día compensatorio a la semana.	Directamente con la empresa franquiciante a término fijo.	Tienen derecho a break todos los días que estén dentro del punto de venta.	Preparar alimentos y despachar manejando estándares de Calidad en entrega, tiempos, limpieza, servicio.

Pan Pa Ya	El salario mensual corresponde a \$ 644.350	Si, incluyendo tiempo suplementario recargos nocturnos, dominicales y festivos. Los turnos rotan entre mañana y tarde.	De domingo a Domingo con un día compensatorio a la semana.	Existen los dos procesos, contrato directamente con la empresa o con temporal. Por temporal se maneja contrato fijo a dos meses, de acuerdo al desempeño del trabajador, pasa a firmar contrato directamente con la empresa. Siempre inician con termino	Tienen derecho a break todos los días que estén dentro del punto de venta.	Recibir los pedidos generados en caja y preparar los alimentos. Realizar el montaje de los mismos y pasarlos a la barra de entregas para la disposición final ante el cliente.
OMA	El salario mensual corresponde a \$ 644.350	Deben cumplir con 48 horas de trabajo a la semana. Trabajan por lo general 8 horas diarias para completar el tiempo solicitado. Se les pagan horas extras después de la octava hora incluyendo dominicales y festivos., con sus respectivos recargos. Se manejan tres turno al día, mañana, tarde y noche.	De domingo a Domingo con un día compensatorio a la semana.	Existen los dos procesos, contrato directamente con la empresa o con temporal. Siempre se inicia con termino fijo, el cual se renueva cada 3 o 4 meses. Despues del año pasa a indefinido.	Tienen derecho a break todos los días que estén dentro del punto de venta.	Recibir los pedidos generados en caja y preparar los alimentos. Realizar el montaje de los mismos y pasarlos a la barra de entregas para la disposición final ante el cliente.
El Corral	El salario mensual corresponde a \$ 644.350	Si, incluyendo las que se generen por recargos nocturnos, dominicales y festivos. Los turnos rotan entre mañana, tarde y noche.	De domingo a Domingo con un día compensatorio a la semana. No dan tiempo de almuerzo, solo dan 15 minutos de almuerzo en el turno de 8 horas	Directamente con la empresa a término indefinido.		Recibir los pedidos generados en caja. Pasar a la barra de entregas el pedido para la disposición final ante el cliente.
Starbucks	Cuando realizan turnos de 6 horas más 45 minutos de descanso, el salario fijo es de \$550,000 más prestaciones, más horas extras. Cuando realizan turnos de 8 horas más 1 hora de descanso, el salario fijo es de \$732,000 más prestaciones, más horas extras.	No, salario fijo más horas extras	De domingo a domingo con un día compensatorio a la semana o cada 15 días un fin de semana. Rango de horario de 5:00 am a 11:00 pm	Directamente con la empresa a término fijo por 3 meses inicialmente, tienen capacitación de 15 a 20 días remunerada y certificación como baristas.	Se le otorga ruta al personal que realiza cierre de la tienda comprendida desde las 11:00 pm hasta las 2:00 am. Al personal que realiza apertura se le hace entrega de \$5,000 como ayuda económica para transporte. Derecho a break y oportunidades de crecimiento.	Persona encargada de tres zonas: COMIDA - BEBIDAS - CAJA: Apoya la parte operativa, bodega y aseo a las instalaciones.
KFC	El salario mensual corresponde a \$644,350	No, salario fijo más horas extras	Se manejan turnos de 8 horas diarias durante 6 días a la semana	Contrato a término indefinido directamente con la empresa	Prestaciones de ley y comisiones mensuales dependiendo la tienda.	Servicio al cliente

15. Estrategias del cambio.

Luego de analizado el entorno, la competencia, los indicadores de la empresa, hemos detectado debilidades y amenazas que se deben subsanar con estrategias claras que nos ayuden a disminuir los índices de rotación de la empresa, ya que los mismos están afectando de manera negativa la calidad de vida de los trabajadores y al verlo desde la óptica costo / beneficio, las pérdidas son mucho más altas que tomar medidas de corrección en este momento.

Es de vital importancia saber qué tipo de cultura se quiere desarrollar en la organización, que camino se necesita recorrer y hacia dónde se quiere llegar. En este proceso nos son de gran ayuda los resultados de las encuestas de retiro, aunque debemos enfatizar que en muchos casos éstas no necesariamente muestran la realidad o el panorama existente dentro de la empresa.

Cuando una persona se va de la organización, por diferentes razones no siempre aduce la verdad o los motivos por los cuales se está retirando, generando así una distorsión importante con respecto a lo que realmente pasa al interior de la organización.

Sin embargo, tomando como referente las entrevistas de retiro y lo que se ha podido evidenciar en el día a día de la operación, hemos podido identificar que para lograr un buen clima laboral y un equilibrio organizacional que permita retener a las personas debemos enfocarnos en:

- a. Tener una fotografía o un diagnóstico de cómo está la organización ya que resulta crucial para generar excelentes estrategias de cambio.
- b. Ser objetivos y estar abiertos a la crítica constructiva.
- c. Realizar una planeación estratégica de cómo se va a establecer el cambio.
- d. Realizar seguimiento constante a los cambios que se realizan.
- e. Realizar encuestas de clima laboral anualmente, y con estos resultados definir el plan de trabajo a implementar para mejorar el clima laboral. Adicionalmente, durante el año de aplicación de la encuesta, se deberán realizar focus group en las áreas más críticas para monitorear continuamente las necesidades de los trabajadores en las mismas.

- f. Contactar a los ex trabajadores 3 o 4 meses después de su dimisión, cuando muy seguramente estarán más abiertos a compartir información valiosa, para así obtener datos más relevantes del motivo de su retiro.

Luego de analizar las diferentes variables presentadas, se ha podido identificar que los altos índices de rotación afectan la organización, la economía, el talento humano y a los clientes. Sin embargo, aun sabiendo estas implicaciones no se le ha dado la importancia y trascendencia que se merece a este factor y es por ello que a continuación presentaremos algunas estrategias que consideramos pertinentes implementar en la organización, con el fin de mejorar la situación.

Para ejemplificar el coste que implica que una persona del nivel operativo rote, plasmaremos con cifras el valor de un proceso de selección, teniendo como referencia un colaborador que devenga un SMLV, que para nuestro estudio significa alrededor del 95% de la población total:

Trabajadores operativos

Costo de Selección por persona

Procesos	Costos Promedio
Costo de Selección por persona (incluye exámenes, pruebas, estudio de seguridad)	\$ 600.000,00
Costos Personal Involucrado en proceso de selección y contratación (Tiempo Administrativo)	\$ 500.000,00
Dotación	\$ 150.000,00
Capacitación	\$ 300.000,00
Total	\$ 1.550.000,00

No. De empleados 900

Rotación anual 64.58%

Costo de Rotación al año \$ 900.891.000,00

Estrategias para que el Talento Humano sea Feliz en la organización.

1. Realizar pasantías en la empresa, estudios:

Evaluando los motivos de retiro y a fin de evitar la fuga de capital humano por el indicador de estudios, en el cual se evidencia la imposibilidad de los colaboradores de realizar sus prácticas al interior de la compañía, generando así el retiro del 9% de nuestra población de trabajadores, queremos atacar este punto creando el programa de "Trainee de café" en el que se contemplarán los siguientes aspectos:

- Se evaluará cada caso. Puntualmente se revisará el estudio que cursó el colaborador y la aplicabilidad de sus conocimientos al interior de las tiendas. El estudio tiene que estar dirigido en temas relacionados con administración, cocina, contabilidad, barismo, entre otras relacionadas.
- Una vez el colaborador ingrese al programa de trainee de café, en contra prestación, deberá proponer un proyecto de alto impacto que se pueda ejecutar al interior de la tienda, a la vez que obtiene una experiencia en una excelente empresa.
- Dentro de esta posibilidad el colaborador deberá cumplir adicionalmente con los siguientes requisitos: Tener entre 18 y 26 años, que dentro de su programa académico la práctica sea un requisito de grado y que la persona lleve un mínimo de 6 meses de trabajo con la empresa.
- El proceso por el cual se escoge al trainee se llevará a cabo cumpliendo los procesos de selección regulares.

- Después de su periodo como trainee se evaluará la opción de pasar a una contratación directa con la Compañía y que este asociada con su perfil de formación.

Beneficios del programa:

- Menores tiempos y costos en procesos de capacitación.
- Mayor conocimiento y adaptación a la Cultura Organizacional de la empresa vs. un nuevo empleado.
- Creación de valor para la persona ya que ésta puede desarrollar habilidades y competencias necesarias para ocupar nuevas posiciones al interior de la organización.
- Generar sentido de pertenencia, compromiso y lealtad con la empresa. Estrategia de retención.
- Resulta convertirse en una bolsa de talento que podrá servir de referencia al momento de solicitar nuevos auxiliares o administradores para los puntos de venta.

2. Procedimiento para traslado del lugar de trabajo, por cambio de ciudad o cambio de tienda dentro de la misma ciudad:

Por diferentes motivos como cercanía al lugar de estudio, vivienda, inconformidad con el jefe inmediato, cambio de ciudad, entre otros, los trabajadores de las tiendas solicitan cambio del lugar de trabajo; actualmente los administradores de las diferentes tiendas no permiten que las personas cambien de punto de venta porque según palabras de ellos “se quedan sin el empleado”. Sin embargo, la inconformidad por parte del trabajador ya es manifiesta, conllevando así, a la renuncia del mismo. Como consecuencia final se está generando una pérdida de conocimiento y del know how que sin duda alguna es realmente valioso para cualquier organización.

Por lo anterior se hace necesario determinar un procedimiento en donde se defina cuando se puede realizar el traslado de lugar de trabajo de un empleado, en el cual se enmarquen aspectos tales como el alcance, definiciones, responsables, políticas y actividades.

Las actividades que sugerimos en el procedimiento son:

- Para solicitar el traslado, el colaborador debe llevar como mínimo 6 meses de trabajo con la empresa.
- Se validará el desempeño de la persona, si la persona ha tenido procesos disciplinarios o llamados de atención, no se podrá acceder a su solicitud.
- Se revisará puntualmente la necesidad del traslado y los motivos expuestos por el colaborador para llevar a cabo el traslado.
- Se deberá diligenciar un formato con la solicitud y la justificación del traslado.
- Se verificará la viabilidad del traslado. (Tiendas con menor número de personas, mayor volumen de ventas, carga operativa, entre otras).
- El colaborador deberá realizar los trámites correspondientes para el traslado, en el cual se incluyen notificaciones a las tiendas implicadas e informar al outsourcing sobre el cambio realizado.
- Se deberá hacer seguimiento al desempeño de la persona en la nueva tienda, mediante el registro en formato previamente diseñado.

Con este punto lograríamos disminuir las renunciaciones y por ende el índice de rotación, y lo que es aún más importante estaríamos pensando en las necesidades de los trabajadores, generando en ellos un sentido de pertenencia y mayor compromiso.

3. Política de asignación de horarios y turnos de trabajo:

Se ha podido identificar que los administradores de las tiendas, a su criterio, asignan los horarios de trabajo, rotación de los turnos, trabajo de horas extras, dominicales y/o festivos, beneficiando de esta manera a algunos trabajadores. Muchos turnos son “manipulados” de acuerdo a las necesidades de algunas personas, evidenciando cierto tipo de favoritismo al dejarlos trabajar más jornadas en días festivos y horas extras.

Lo anterior ha generado malestar en los colaboradores ya que se ven afectados por no tener un trato justo y equitativo, afectando el clima laboral e ingresos de los mismos; este es un factor que claramente impacta e incrementa la rotación del personal.

Por todo lo enunciado, se hace necesario crear una política y/o procedimiento para establecer las normas para la asignación equitativa e imparcial de los horarios de trabajo, periodicidad de la rotación de los turnos, trabajo de horas extras, dominicales y/o festivos, donde se determinen otros responsables, su alcance, definiciones y consecuencias del incumplimiento de la política.

De igual manera se debe establecer que se van a realizar revisiones periódicas, por una persona externa a la tienda para verificar y asegurar el cumplimiento de la política.

4. Incentivar a los colaboradores para que no se presenten robos en las tiendas:

Teniendo en cuenta que uno de los motivos de deserción de personal es la incomodidad que sienten los colaboradores con los descuentos que se realizan por concepto de robos de mercadeo por parte de personas externas y pérdidas de pastelería, se implementará el siguiente programa de incentivos el cual pretende disminuir notoriamente la rotación y generar un ambiente laboral más agradable:

- Implementar pines de seguridad en las tiendas que ofrezcan productos de mercadeo. Según cotizaciones realizadas, cada pin tiene un costo de \$2.300.000.
- Implementando esta medida de protección en las tiendas, el siguiente paso es realizar un programa de incentivos premiando la tienda que tenga 0% de robos de

mercadeo en el trimestre, obsequiando bonos Sodexo de \$100.000 a cada colaborador perteneciente a la tienda ganadora.

- Hacer extensivo el reconocimiento de la tienda ganadora a todo el personal de la empresa por medio de correo electrónico y redes sociales registrando la estrategia utilizada por la tienda para lograr el objetivo.
- En el transcurso del mes, el personal de cada tienda rota las funciones dentro de la barra, por tanto, todos los trabajadores en algún momento tienen la función del manejo de caja, adicionalmente, en la operación diaria de la tienda, el personal debe realizar un seguimiento constante de la fecha de vencimiento de los productos, de tal forma que se roten de acuerdo al procedimiento establecido en el Manual de Operaciones. Debido a que estos descuentos son un motivo para que el personal se retire de la compañía, se implementará una capacitación de trabajo en equipo con el fin de lograr que todas las personas trabajen por un mismo fin y la comunicación sea más eficiente.

5. Disminuir el porcentaje de personas que renuncian por una mejor oferta laboral

El personal que se encuentra vinculado en la organización está compuesto en su mayoría por jóvenes que en búsqueda de una mejor remuneración, mejor ambiente laboral y crecimiento profesional, se dejan atraer fácilmente por otras ofertas vigentes en el mercado. Para evitar que quienes toman esta decisión lo sigan haciendo, es necesario revisar la posibilidad de un esquema de remuneración diferente, en el que no sólo se asigne un salario superior al mínimo (salario actual del personal operativo), sino que también tenga en cuenta aspectos tales como un pago no basado en razón a las horas de trabajo en puntos de venta, y en donde se incluyan incentivos no salariales que resulten ser atractivos para las personas.

Después de realizado nuestro estudio de mercado, en compañías del sector alimentación y que tienen un cierto tipo de semejanza en tipo de operación a la empresa objeto de estudio, pudimos evidenciar que las ofertas en el sector no difieren mucho la una de la otra, lo que nos hace suponer que aunque salarialmente podría haber una mejora, el punto clave y diferenciador radicará en proponer beneficios en temas de “salario emocional” que permitan disminuir la rotación de personal por temas netamente remunerativos. A continuación listamos algunas opciones que podrían ejecutarse internamente con relación a este aspecto:

- Día libre por cumpleaños: todos los colaboradores podrán disfrutar de un día libre de cumpleaños (que deberá disfrutarse durante el mismo mes de cumpleaños). Este día debe solicitarse y coordinarse con el jefe inmediato para garantizar la continuidad de la operación.
- Licencia de maternidad y paternidad extendida: adicional al tiempo de maternidad y paternidad legal, se otorgará un tiempo adicional para los colaboradores de la siguiente manera:
 - Maternidad: se otorgaran 15 días adicionales.
 - Paternidad: se otorgaran 2 días adicionales.
- Auxilio de guardería: este beneficio aplica para los colaboradores que tengan hijos entre los 0 y 4 años y se entregará un auxilio mensual como ayuda para quienes dejan sus hijos en guarderías o al cuidado de una persona. Este auxilio tendrá un monto de \$ 60.000 y será entregado previa presentación del comprobante de pago.

6. Capacitación de liderazgo para el administrador - inconformidad por trato

Cuando la cultura organizacional no es clara, o algunas personas actúan contrario a lo que se piensa, dice, siente y hace, desde la cabeza de la organización se genera un

quiebre en la confianza que afecta claramente a los colaboradores. Es entonces cuando el departamento de Talento Humano debe actuar.

En vista de que este es uno de los factores que más influye en la rotación de personal, debemos entonces realizar un trabajo de acompañamiento a los líderes, revisando inicialmente y ahondando en porque la inconformidad en los colaboradores por el trato de los Administradores de cada punto. Hemos identificado que desde la Gerencia Operativa se maneja un trato fuerte y poco amable que con represión y castigo se pretenden alcanzar los objetivos propuestos.

El trabajo entonces inicialmente es mostrarles los indicadores, no para que lo sientan como una represalia sino para que entiendan que este tipo de liderazgo no está siendo consecuente con la cultura de la empresa, que no se están logrando los objetivos ya que liderar con la fuerza no es atractivo para el perfil de personas que se contratan, que son personas universitarias, que buscan y esperan otro tipo de recompensas mas alineadas a el bienestar emocional y la calidad de vida.

Mostrarles el costo que genera a la empresa en términos económicos una alta rotación y el desequilibrio que se crea alrededor del mismo.

Estas cifras de rotación no dejan una buena imagen frente al mercado y mucho menos frente al área de Talento Humano ya que la mayoría de las personas ven una alta rotación de personal y la asocian al proceso de selección y contratación, por ende al departamento de Talento Humano, perdiendo éste credibilidad y debilitando la columna vertebral de la empresa.

Para seguir con el trabajo de acompañamiento resulta más rentable trabajar de la mano con un Coaching que permita explotar y potencializar todos esos aspectos positivos que tiene el personal y mostrarles la mejor manera de llegar a esas nuevas generaciones que son nuestro talento humano actual.

Trabajar desde el tema de Bienestar emocional y calidad de vida alienado a las políticas de la Empresa.

16. Conclusiones.

De acuerdo al análisis realizado de la información de los motivos por los cuales rota el personal operativo de la empresa investigada, se ha podido identificar claramente que las causales más relevantes son: dificultades personales, mejor oferta laboral, inconformidad por horarios, ambiente laboral y rotación, inconformidad por el mal trato del personal, inconformidad por salario, motivos familiares (razón que hemos evidenciado no siempre muestra la realidad en la encuesta de retiro, pues los ex empleados muchas veces prefieren omitir los verdaderos motivos por los cuales se desvinculan de la empresa), problemas de salud, abandono de cargo y terminaciones de contratos en general por parte de la compañía.

De acuerdo a las causales anteriormente expuestas, se trazaron una serie de estrategias como lo son políticas, beneficios, incentivos, capacitaciones y planes de desarrollo para abordar de la manera más efectiva y eficiente la alta rotación de personal, esperando con estas estrategias disminuir la rotación del personal.

Es claro que para implementar las estrategias propuestas, se debe como Gerentes del Talento Humano hacer parte integral en la toma de decisiones de la empresa, de la mano con la alta Gerencia, logrando así concientizar a todos y cada uno de los miembros de la organización sobre el impacto que tiene el disminuir la rotación del personal, esto se traduce en un mejor ambiente laboral, ambiente que a mediano plazo debería convertirse en la cultura organizacional, obteniendo de esta manera ganancias para la compañía, en términos de una mejor prestación del servicio, disminución de costos y mejor posicionamiento de la empresa: Si eres más feliz, eres más productivo, y por ende se generan más ganancias, crecimiento y sostenibilidad en el tiempo, no solo de la organización sino también de las personas.

Referencias Bibliográficas

-*Es.wikipedia.org*, (2016). Globalización. [online] Disponible en:

<https://es.wikipedia.org/wiki/Globalizaci%C3%B3n>

-Portafolio, (2015). Negocios. [online] Disponible en:

<http://www.portafolio.co/negocios/productividad-colombia>

- ManpowerGroup Colombia, (2014). [online] Disponible en:

http://manpowergroupcolombia.co/assets/uploads/files/investigaciones/DIVERSIDAD_Y_TALENTO_.pdf

-*Anon*, (2016). [online] Disponible en:

<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra606.pdf>

-*Quintero Valencia, D.* (2009). Antecedentes de la intención de retiro en el Contact Center, estudio de caso Liberty Seguros.1st ed. [ebook] Bogotá: Universidad Javeriana, p.14.

Disponible en: <http://repository.javeriana.edu.co/bitstream/10554/9200/1/tesis277.pdf>

-*Portafolio*, (2015). Análisis económico. [online] Disponible en:

<http://www.portafolio.co/opinion/analisis-situacion-economica-colombia-febrero-2015>.

-*Situación actual de la economía colombiana.* (2016). [Blog] Consultorio de Comercio

Exterior. Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/blogs/icecomex/2010/10/14/situacion-actual-de-la-economia-colombiana/>

-*Richard P. Finnegan Davies-Black Publishing © (2009)*. Retención Del Personal En Épocas Buenas y Malas.

-*Revista Universidad EAFIT, vol. 45, núm. 156, octubre-diciembre, (2009), pp. 45-72,* Universidad EAFIT, Medellín (Colombia). Estrategias de retención del personal.

-*Leigh Branham (2005)*. Las 7 Razones Ocultas por las que los Empleados se Marchan.