



ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL PEAJE ANDES

PROYECTO DE GRADO  
PARA OBTENER EL TITULO DE  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PRESENTA:

DIEGO ALEXANDER RODRÍGUEZ ALFONSO

TUTOR:

OSCAR LEONARDO ACEVEDO FONSECA

ZIPAQUIRÁ

08/05/2023

## **DEDICATORIA**

Dedico la culminación de este proceso a Dios, quien fue mi fortaleza y mayor motivación, a mis padres, quienes a lo largo de este camino me brindaron su apoyo, agradezco a la Corporación Universitaria Minuto de Dios y a todos los docentes que con su dedicación y paciencia aportaron en nuestra formación.

## **RESUMEN**

Esta práctica profesional se llevó a cabo en el peaje Andes, en la modalidad de contrato de aprendizaje bajo la dirección de la empresa Regency SAS cuya actividad operacional es recaudar y transportar el dinero de un gran número de peajes en el País, desde el peaje Andes se controlan dos peajes más, el peaje Fusca y el peaje Unisabana, mi Fuente: Coordinación de prácticas profesionales Administración de Empresas-Sede-Centro Regional Zipaquirá-UNIMINUTO.

El periodo de práctica se desempeñó desde el 27 de Mayo de 2022, hasta el 26 de Noviembre de 2022, durante esta etapa se desempeñaron labores de gran relevancia como estudiante de administración de empresas. El modelo operativo de los peajes hace que sea necesario la implementación de turnos rotativos de trabajo, de acuerdo con las necesidades de la operación y como contingencia para garantizar la operatividad durante las 24 horas se podrán hacer ajustes a los turnos establecidos, especialmente en los fines de semana y puentes festivos.

Debido a la naturaleza de la operación de recaudo según el tráfico, se dispone del personal en la función requerida de la forma más adecuada, optimizando la planta de personal operativo, sin generar excesos y manteniendo los niveles de atención establecidos a los usuarios y de control requeridos. Para ello se tienen implementando normas, políticas y procedimientos orientados hacia el desarrollo óptimo de dicha operación, estos procedimientos están divididos de acuerdo con la función que se esté desarrollando, en las estaciones de recaudo. Como practicante me logré dar cuenta de la importancia del factor humano, es muy importante para este proceso, ya que son las personas las que tienen el contacto directo con los usuarios de la vía. Por tal motivo, para cada vinculación laboral se realiza un procedimiento de preselección e inducción tanto teórico como práctico.

En términos generales la mayor amenaza que estaba presentando el peaje se debía a la falta de compromiso de los colaboradores, se presentaban ausencias injustificadas y debido a la falta de personal, muchas veces tan solo se les llamaba la atención sin recibir ninguna sanción más allá de descontarles el salario por el día no laborado, esta falta de compromiso se debía a la forma en que se estaban realizando las contrataciones y al perfil de personas que estaban ingresando a laborar, la empresa Regency SAS tiene su sede principal en Cali, valle del cauca, motivo por el cual las contrataciones se estaban realizando de manera remota, las entrevistas eran virtuales y en la mayoría de las veces la empresa en el afán de cumplir con el número de trabajadores requeridos por el coordinador del peaje.

Dicho esto se contrataban jóvenes que estaban teniendo su primera experiencia laboral y por este motivo no se lograba crear un vínculo con sentido de pertenecía, la mayoría de estas personas desempeñaban su labor una o dos semanas, esperaban el primer pago y renunciaban, las condiciones de trabajo en este lugar requieren algo más que el deseo de ganar dinero, las

personas con mayor durabilidad en este empleo son todas aquellas que tienen responsabilidades, hijos, deudas, el hecho de que haya una situación con la que deban cumplir de manera obligatoria, con base a esta situación la empresa estaba realizando una contratación basada en cumplir el número de trabajadores sin importar el perfil de la persona, lo que desencadena una constante rotación del personal.

**Palabras clave:**

Rotación, bienestar, talento humano, felicidad, crecimiento, estabilidad.

**ABSTRACT**

This professional practice was carried out in the Andes toll, in the form of an apprenticeship contract under the direction of the company Regency SAS whose operational activity is to collect and transport money from a large number of tolls in the country, from the Andes toll Two more tolls are controlled, the Fusca toll and the Unisabana toll, my Source: Coordination of Professional Practices Business Administration-Headquarters-Zipaquirá Regional Center-UNIMINUTO.

The internship period was carried out from May 27, 2022, to November 26, 2022. During this stage, highly relevant tasks were carried out as a business administration student. The operating model of tolls makes it necessary to implement rotating work shifts, according to the needs of the operation and as a contingency to guarantee 24-hour operation, adjustments may be made to the established shifts, especially on weekends. weekends and bank holidays.

Due to the nature of the collection operation according to traffic, the personnel is available in the required function in the most appropriate way, optimizing the plant of operational personnel, without generating excesses and maintaining the levels of attention established for users and control required. To this end, standards, policies and procedures oriented towards the optimal development of said operation have been implemented. These Procedures are divided according to the function that is being developed, in the collection stations. As an intern I managed to realize the importance of the human factor, it is very important for this process, since it is people who have direct contact with road users. For this reason, for each employment relationship, a theoretical and practical pre-selection and induction procedure is carried out.

In general terms, the greatest threat that the toll was presenting was due to the lack of commitment of the collaborators, there were unjustified absences and due to the lack of personnel, many times they were only called to their attention without receiving any sanction beyond deduct the salary for the day not worked, this lack of commitment was due to the way in which the hiring was being carried out and the profile of people who were entering to work, the company Regency SAS has its headquarters in Cali, Valle del Cauca, reason by which the hiring was carried out remotely, the interviews were virtual and most of the time the company, in an effort to meet the number of workers required by the toll coordinator, hired young people who were having their first experience work and for this reason it was not possible to create a bond with a sense of belonging, most of these people carried out their work for one or two weeks, waited for the first payment and resigned, the working conditions in this place require something more than the desire to earn money, the people with the greatest durability in this job are all those who have responsibilities, children, debts, the fact that there is a situation with which they

must comply in a mandatory manner, based on this situation the company was making a contract based in meeting the number of workers regardless of the profile of the person, which triggers a constant turnover of staff.

**Keywords:**

Rotation, welfare, human talent, happiness, growth, stability.

## Contenido

Introducción.....	1
1. Antecedentes y contexto de la experiencia.....	2
1.1. Marco contextual.....	2
2. Descripción del problema necesidad encontrado en la experiencia de práctica .....	7
3. Plan de sistematización.....	7
3.1. Propósito de la sistematización .....	7
3.2. Alcance.....	8
4. Formulación del problema de aprendizaje .....	9
7. Planeación y metodología.....	14
8. Resultados.....	18
9. Análisis de la intervención .....	23
10. Aprendizajes.....	25
11. Referencias.....	27

### Lista de figuras

Figura 1. Peaje Andes

Figura 2. Peaje Fusca

Figura 3. Peaje Unisabana

Figura 4. Encuesta de retiro, pregunta 1

Figura 5. Encuesta de retiro, pregunta 2

Figura 6. Encuesta de retiro, pregunta 3

Figura 7. Encuesta de retiro, pregunta 4

Figura 8. Encuesta de retiro, pregunta 5

Figura 9. Encuesta de retiro, pregunta 6

## **Introducción**

Este proyecto de investigación se plantea con el propósito de disminuir la rotación de personal en el peaje Andes, se trata de un proyecto de sistematización donde se realiza un análisis de lo experimentado durante el periodo de práctica profesional, con el fin de consolidar una propuesta de mejora que contribuya a la estabilidad y el bienestar laboral de los colaboradores de la empresa en cuestión, siendo la aplicación de encuestas el método cuantitativo seleccionado en el desarrollo de la investigación, se tomó como muestra 34 empleados que se desempeñaban como cajeros y presentaron su renuncia en el mes de Julio, teniendo en cuenta que este fue identificado como el cargo con mayor rotación en la organización.

La retención del personal es una parte importante de los esfuerzos del área de recursos humanos y de la organización en general, ya que la desvinculación representa costos y daño de la imagen organizacional. Es así como el estudio y análisis de la retención de personal se ha convertido en parte de la gestión organizacional. Con la presente investigación se busca analizar las causas que inciden en la rotación de personal, toda organización está fundamentada en el capital humano ya que este contribuye al desarrollo asertivo y adecuado de la misión y visión que tiene la misma, esto tiene como base los conocimientos, estrategias, competencias y demás características que conllevan a el poder llevar a cabo las exigencias que se dan en el entorno laboral.

Por tal motivo es de suma importancia el saber cómo afecta a la organización la rotación de personal debido a que el capital humano es indispensable en cualquier punto de trabajo. Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil

ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras compañías. (Hernández, Hernández & Mendieta, 2013).

Cuando se tiene un control en la rotación de personal, el área de gestión humana obtiene resultados favorables, lo que implica un equilibrio de las dos partes que interactúan dentro de la relación laboral, por lo tanto, dirigirán coordinadamente sus esfuerzos para coadyuvar al crecimiento de la empresa, generando un círculo virtuoso que producirá beneficios para todos (Aguliar,2015).

Teniendo en cuenta que la rotación de personal no controlada dentro de las organizaciones produce efectos perniciosos en muchos aspectos, es primordial determinar las causas y proponer las medidas que deberán tomarse en consideración para que la rotación sea un elemento que se pueda controlar y permita lograr los objetivos de la compañía (Aguliar,2015).

## **1. Antecedentes y contexto de la experiencia**

### **1.1. Marco contextual**

De acuerdo con Frank & Zimmerman (2006), la rotación de personal se entiende como una “ruptura definitiva de la relación laboral entre individuos y organizaciones” lo que afecta tanto en costos, en proceso de reclutamiento, selección y capacitación, como en la repercusión que tiene ante los empleados que aún siguen trabajando; cuando se entra a ver más a fondo el valor que tienen estos costos, se convierte en algo realmente serio, pues dentro de las pérdidas se encuentran colaboradores con un gran potencial que pueden aportar a la empresa.

Según Ccollana (2014) se debe tener en cuenta que por lo general cuando una persona renuncia lo hace de un momento a otro, puede que un día sea contratado el personal y al día

siguiente éste renuncie de manera voluntaria, dicho retiro afecta completamente a la compañía no solo en gastos sino también generando sobrecarga laboral para los otros trabajadores, teniendo en cuenta que alguien debe ocuparse de las funciones del personal faltante en el punto de trabajo, lo que hace que la percepción de los trabajadores que aún siguen en su puesto, tomen decisiones respecto a su permanencia en la empresa buscando su bienestar.

Una de las causas que generan la rotación de personal es la insatisfacción laboral, la satisfacción es percibida por la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es por ello que la actitud de los colaboradores está directamente relacionada con los beneficios que reciben a cambio de su esfuerzo y cuando el colaborador no se siente valorado abandona el trabajo, el ámbito laboral en los peajes es dinámico, se requiere destreza y responsabilidad para lograr dar lo mejor de sí y realizar el trabajo con el suficiente compromiso que requiere un trabajo con condiciones tan particulares.

### **Figura 1.**

*Peaje Andes*



La Estación de Peaje Andes está ubicada en autopista norte Bogotá, kilómetro 002+750, vía sentido Bogotá – Chía.

La estación opera con doce (16) carriles cobro en un solo sentido (Sentido Bogotá - Chía) con sus respectivas casetas de recaudo para el cobro de peaje, el carril 10 está destinado para el paso de usuarios que se transportan en moto y bicicletas, los carriles 4,5 y 6 cuentan adicionalmente con una caseta de apoyo para cobro denominada caseta “satélite”, las casetas de los carriles 1 al 9, 11 y 12 están dotadas de sistema automático de conteo y clasificación vehicular. El carril de Grania está dotado de sistema automático de conteo vehicular. Los carriles 14 al 17 cuentan con sistema automático de conteo y clasificación de vehículos y son exclusivos para recaudo con medio de pago electrónico.

Los carriles ocho, nueve, once y doce cuentan con opción de pago, convirtiéndose en unos carriles de pago mixto. Adicionalmente, la estación cuenta con un centro de cómputo para control y procesamiento de la información del sistema y un área de oficinas administrativas para la empresa operadora.

**Figura 2**

*Peaje Fusca*



La Estación de Peaje Fusca está ubicada en la carrera RN 5501, PR03+900, vía sentido Bogotá– Chía.

La estación cuenta con tres carriles, los cuales están distribuidos con un carril para el paso de vehículos en sentido norte- sur que ingresan a Bogotá (vehículos en contraflujo) y dos (2) carriles cobro en un solo sentido (sur-norte) con sus respectivas casetas de recaudo para el cobro de peaje, dotadas de sistema automático de conteo y clasificación vehicular.

Realiza cobro de las categorías de la I a la VII, Los dos carriles tienen habilitado también el pago de sistema electrónico. Adicionalmente, la estación cuenta con un centro de cómputo para control y procesamiento de la información del sistema y un área de oficinas administrativas para la empresa operadora.

### Figura 3

#### Peaje Unisabana



La Estación de Peaje Unisabana está ubicado en la Variante Unisabana ubicada en la ruta 45A04, PR 005+700, vía sentido Chía – Tocancipá, que conecta a Chía con la Autopista Norte.

La estación cuenta con dos (2) carriles, cobro en un solo sentido por un carril con sus respectivas casetas de recaudo para el cobro de peaje, dotadas de sistema automático de conteo y clasificación vehicular.

Realiza cobro solo a las categorías V, VI y VII. El carril uno (1), de la estación de peaje está dispuesto para uso exclusivo de vehículos sin pago (categorías I, II, III y IV) y el carril dos (2) para los vehículos de cobro (V, VI y VII); de lunes a sábado se dispone los dos carriles para el paso de categorías vehículos sin pago (I, II, III y IV) entre las 06:30 a 7:30 horas, con el fin de evitar represamiento vehicular en horas pico de tráfico.

Los dos carriles tienen habilitado también el pago de sistema electrónico, adicionalmente, la estación cuenta con un centro de cómputo para control y procesamiento de la información del sistema y un área de oficinas administrativas para la empresa operadora

## **2. Descripción del problema necesidad encontrado en la experiencia de práctica**

La situación más compleja durante el periodo de practica fue la alta tasa de rotación que existe en este lugar, este aspecto significo un reto debido al constante ingreso de personal semana a semana y junto con ello todo lo que conlleva el ingreso de nuevos colaboradores, inducción, entrega de dotación, documentación, entre otras, se requiere estar muy atento a no cometer errores y siempre transmitir de manera satisfactoria y efectiva la cultura organizacional de la empresa.

El peaje Andes debe contar con una planta de 80 colaboradores, la tasa de rotación oscila entre 20 y 30 renuncias mensuales, lo que representa un índice de rotación aproximado del 31,25 % si tomamos una media de 25 desvinculaciones por mes, por este motivo el número de colaboradores requeridos nunca estaba en su totalidad, todo esto desencadeno una gran presión para el área de reclutamiento, quienes en el desarrollo de sus funciones se vieron forzados a contratar un gran número de personas cada semana.

## **3. Plan de sistematización**

### **3.1. Propósito de la sistematización**

El propósito de este proyecto es disminuir el índice de rotación en el peaje Andes mediante la aplicación de estrategias que promuevan el sentido de pertenecía por la organización en los empleados, permitiendo así la retención de talento, el proceso de sistematización de la práctica en el peaje Andes fue un camino enriquecedor, nos permitió entender lo que la organización estaba haciendo mal.

Se logra evidenciar que el mayor error que está cometiendo la empresa Regency SAS tiene que ver con la forma en que se están realizando las contrataciones del personal y la escasa

implementación de programas de bienestar laboral, debido a las duras condiciones del entorno laboral en un peaje, son muy pocas las personas que se postulan a están vacantes, quienes en su mayoría desean acceder a este tipo de empleos disponibles son jóvenes que están teniendo su primera experiencia laboral, una vez se encuentran en la operación y evidencian el arduo esfuerzo de cada una de las funciones que deben desempeñar optan por desistir y terminan renunciando después de unas cuantas semanas.

### **3.2. Alcance**

Siguiendo con este razonamiento es muy importante enfatizar que la responsabilidad recaer de manera directa en la organización porque son ellos quienes deben realizar el proceso de selección de forma idónea, logrando hacerse con nuevos talentos que cumplan con los perfiles requeridos para cada uno de los cargos, adicional a esto viene lo que quizás es la tarea más difícil de todas y es lograr fidelizar y mantener en la operación a los empleados, logrando incentivar en ellos el sentido de pertenencia, para lograrlo el bienestar laboral es la piedra angular, se deben implementar programas en búsqueda de un ambiente laboral próspero y entusiasta es la meta que toda organización debe buscar a fin de ser competitiva.

Según los resultados de la investigación, la empresa debe tomar acción iniciando procesos de contratación de un profesional con experiencia en la creación e implementación de programas de bienestar laboral, que incluya por ejemplo: atención psicológica, actividades de integración, capacitaciones para el manejo del estrés, campañas de concientización sobre el trabajo en equipo, adicional a esto el personal administrativo debe ser capacitado en temas de management con el fin de conservar una comunicación asertiva con los subordinados.

#### 4. **Formulación del problema de aprendizaje**

De acuerdo con Saldivia, (2013), los problemas que surgen dentro de la organización se pueden solucionar sin tener que realizar grandes cambios o grandes gastos, pues solo se necesita tener interés y la cooperación de las partes para solucionar los problemas. Es importante tener en cuenta el capital humano, Los aspectos a los que se les debe prestar mayor atención están ligados directamente con los colaboradores, desde el área administrativa se tienen que emplear mecanismos que brinden un ambiente laboral idóneo, la opinión de los trabajadores es fundamental.

En el peaje Andes se presenta una rotación de personal que oscila entre los 20 y 30 trabajadores mensualmente, siendo el cargo de cajeros, el que presenta una mayor rotación, las condiciones duras del trabajo en la vía y el mal trato de los usuarios son las razones determinantes por las cuales las personas no lograban sentirse a gusto en el cargo y deciden desistir, generando así una situación compleja para la operación, dado que el hecho de no contar con la planta suficiente para cubrir todos los turnos, desencadena que las personas deban trabajar horas extras para poder solventar la situación y continuar operando de manera correcta, lo que genera un mal ambiente laboral debido a las arduas jornadas laborales y la calidad del servicio se ve afectada.

Cuando las condiciones de trabajo son buenas los trabajadores adquieren sentido de pertenencia por la organización, debido a esto los departamentos de personal deben contribuir en la disminución de la tasa de rotación de personal participando activamente en el propósito de conseguir que los empleados logren sus objetivos, cuando esto ocurre se beneficia tanto el empleador como el empleado de la compañía, es por ello que el problema planteado es ¿Cómo disminuir la rotación de personal en el peaje Andes?

## **5. Objetivos de la sistematización**

### **5.1. Objetivo general**

Proponer estrategias de mejora que permitan disminuir el índice de rotación de personal, a partir de los resultados encontrados en el análisis de las entrevistas de retiro.

### **5.2. Objetivos específicos**

- Analizar las entrevistas de retiro del personal, con el propósito de mitigar las causas por las cuales deciden renunciar.
- Fortalecer las condiciones laborales, ofreciendo planes de bienestar social y crecimiento personal a los colaboradores.
- Estandarizar el perfil del cargo con mayor rotación en la compañía, en pro de realizar un mejor proceso de selección y disminuir el índice de deserción.

## **6. Marco teórico**

La rotación de personal en las empresas siempre estará presente, sin embargo, que se genere a gran escala produce gastos económicos, retrasos en los procesos y procedimientos internos, una percepción poco favorable frente los trabajadores, clientes corporativos y sector en la economía nacional. Diferentes tipos de investigaciones se han realizado frente a esta situación, artículos publicados han dado pautas importantes para desarrollar estrategias y actividades con el objetivo de disminuir los índices de rotación al interior de las empresas (Aguliar, 2015 existen cuatro tipos de rotación de personal los cuales se relacionan a continuación.

### **Rotación voluntaria**

Esto ocurre cuando uno de los colaboradores decide irse de la empresa por decisión propia en busca de una nueva perspectiva laboral. Si bien esto es algo inevitable a lo largo

del ciclo de vida del empleado, el problema ocurre cuando la rotación voluntaria se da de forma frecuente. En ese caso, es necesario conocer las razones por las que las personas deciden irse de la organización. Para eso, una gran herramienta son las encuestas de salida, las cuales pueden revelarte posibles problemas internos en la empresa.

### **Rotación involuntaria**

La rotación involuntaria sucede cuando la empresa decide dejar de contar con un colaborador. Ya que se trata de una decisión que la empresa misma toma, implica un problema menor para la organización. En este caso, no hay potenciales problemas en la gestión de personal que deban resolverse. Las principales razones para este tipo de rotación suelen ser un mal desempeño laboral, la falta de compatibilidad del trabajador con la cultura organizacional, problemas de comportamiento, recorte de personal, entre otras.

### **Rotación interna**

Cuando hablamos de rotación interna nos referimos a los cambios que hacen que un colaborador cambie de puesto dentro de la misma empresa. En este caso, existen dos principales formas: desplazamiento vertical y horizontal. En el primer caso, el desplazamiento vertical ocurre cuando un trabajador asciende a un puesto de mayor responsabilidad dentro de su misma área. Esto suele darse en empresas que ofrecen una línea de carrera para el desarrollo profesional de los colaboradores.

Por otra parte, tenemos el desplazamiento horizontal, el cual ocurre cuando un colaborador es transferido un nuevo puesto dentro de la misma empresa, pero en un área diferente. No se trata de un ascenso, sino de un nuevo entorno para el trabajador en el cual tendrá tareas diferentes. Si bien en ambos casos no se pierde talento, la rotación interna de los

colaboradores deja puestos vacantes que deberán también ser llenados. Esto reinicia el proceso de reclutamiento.

### **Jubilación**

Por último, otra de las razones por la que un colaborador deja de formar parte de la empresa es la jubilación. Se trata de una etapa inevitable en la vida profesional de todo trabajador. Este es un escenario que es previsible y manejable cuando se mantiene una buena gestión del personal, por lo que no suele implicar problemas graves para la empresa.

El enfoque cuantitativo nos permite realizar el análisis de los resultados de las entrevistas de retiro a cada una de las personas que renunciaron, teniendo en cuenta los hechos vividos y opiniones de cada persona que socialmente experimentaron ciertas condiciones en el trabajo, estos resultados proporcionan información específica y real que nos ayuda a llegar a unas conclusiones importantes y relevantes para proponer mejoras en algunos de los procesos internos de la empresa.

Uno de los problemas que frecuentemente se presentan en las empresas tiene que ver con la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente empeora cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo, sobre todo si se trata de vacantes poco atractivas y con una baja remuneración económica, que pertenecen a empresas que proyectan una mala imagen en el entorno donde se desenvuelve su actividad, lo que genera en muchos casos una selección incorrecta del personal, pues no existen opciones, esto provoca que después de un lapso de tiempo esa persona renuncie y acepte otro empleo que le permita satisfacer en mayor medida sus necesidades.

Según (HEROLES, 2007) La rotación del personal causa costos a las empresas en el reclutamiento y la capacitación. Además, a los empleados, el cambio de puestos tan abrupto les

puede recortar la posibilidad de crecimiento y desarrollo profesional. El 45% del personal permanecerá menos de seis meses en su empleo, informó Bumeran, la firma de recursos humanos y bolsa de trabajo en línea, en una encuesta. Mientras que 16.15% mantendrán su trabajo entre seis meses y un año y sólo 11.80% estima quedarse más de cinco años trabajando donde lo hace ahora.

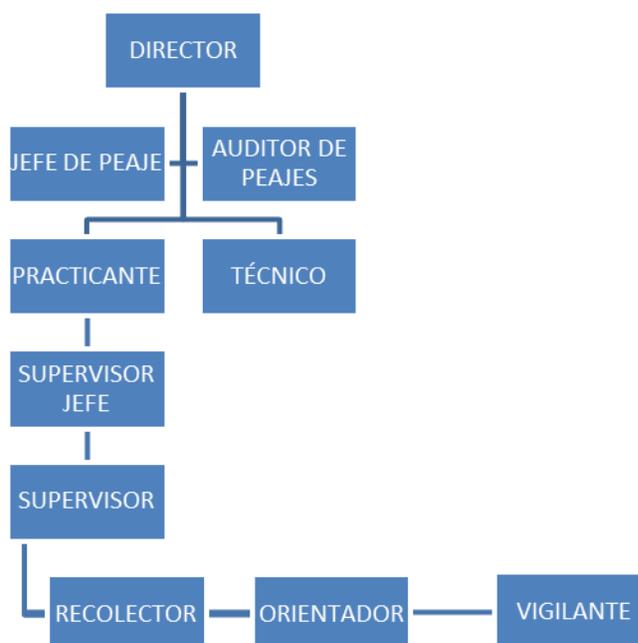
En relación al índice de rotación de personal descrito señala que: En la práctica no se presenta un índice de rotación de personal igual a cero, ni sería conveniente, pues indicaría un estado de rigidez o parálisis total de la organización. Tampoco sería conveniente un índice de rotación de personal muy elevado, pues indicaría un estado de fluidez y entropía de la organización, que no podría fijar ni asimilar de manera adecuada sus recursos humanos. El índice de rotación ideal debe permitir a la organización retener al personal de buen rendimiento y reemplazar a los empleados que muestran en su desempeño distorsiones difíciles de corregir mediante un programa factible y económico. De este modo, cada organización tendría su rotación ideal, puesto que ésta posibilitaría la potenciación máxima de la calidad de sus recursos humanos, sin afectar la cantidad de recursos disponibles. En realidad, no existe un número que defina el índice de rotación ideal, sino una situación específica en cada organización, en función de sus problemas y de la propia situación externa de mercado (Chiavenato, 2000)

La rotación de personal se ha convertido en un tema de importancia para las compañías, tal como (Robbins, Comportamiento organizacional, 1996) expresa al respecto “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (P.27), esto ha llevado a que las diferentes empresas concentren

grandes horas de análisis en encontrar las causas que están generando la rotación, para así poder generar estrategias que la disminuya

## 7. Planeación y metodología

### Organigrama personal administrativo y operativo peaje Andes



Como estudiante de administración de empresas, durante la etapa práctica se convirtió en prioridad asegurar el correcto funcionamiento administrativo y operativo del peaje Andes, peaje Fusca y peaje Unisabana.

#### Funciones:

- Revisión de los informes diarios de los peajes y de existir novedades, solicitar el debido

cambio o ajuste antes de su radicación

- Elaboración del memorando remitido a la concesión, garantizando y velando que se realice en el horario establecido.
- Verificación del tráfico ingresado diariamente para no presentar novedad al cierre de mes.
- Responsable de la elaboración del cuadro diario de tráfico y recaudo.
- Consolidar el pedido de sencillo realizado por los jefes, realizar los respectivos ajustes si se requieren y realizar el pedido del mismo a la oficina central de atlas.
- Revisar la programación de turnos, garantizando que se realicen de forma correcta y solicitar los ajustes necesarios en caso de generarse.
- Cruzar la información del libro de asistencia con los horarios establecidos en el mes, e informar novedades evidenciadas en dicha revisión a director operativo de peajes
- Tramitar solicitudes, permisos, vacaciones, licencias y demás solicitudes y/o eventos que el personal de peajes requiera en el mes.
- Revisar las certificaciones bancarias y armar los paquetes de consignaciones para enviar mediante oficio remitido a la concesión.
- Responsable del cumplimiento al procedimiento de ingreso a las estaciones de peaje.
- Proyectar bajo los lineamientos dados por el director operativo de peajes las solicitudes de explicación, memorandos, circulares y comunicaciones internas o externas que se requieran.
- Responsable del pedido de libros y formatos, papelería, cafetería, dotación y demás requerimientos operativos y logísticos, así como de velar por que se cuente con el stock e inventario suficiente.

- Suministrar y controlar los insumos de papelería, cafetería, dotación y demás requerimientos operativos y logísticos solicitados por los peajes.
- Tramitar las incapacidades, ausentismos, ingresos, retiros, planillas de contratistas actualizada, fichas de verificación de extintores, botiquín y camilla, registro de capacitaciones y reuniones con su respectivo registro fotográfico y demás documentos
- Responsable del envío mensual a la concesión del total mensual tráfico y recaudo de los tres (3) peajes para armar paquete de consignaciones bancarias

Las actividades desempeñadas en el peaje Andes, permitieron identificar de manera temprana la problemática generada por la elevada rotación de personal, debido a las renuncias reiterativas fue necesario crear una encuesta de retiro con el fin de conocer la postura de las personas ante temas específicos de la organización, todo esto con la intención de hallar las razones específicas por las cuales las personas estaban tomando la decisión de abandonar el empleo.

De este modo, la aplicación de encuestas fue el método cuantitativo seleccionado en el desarrollo de la investigación, se tomó como muestra 34 empleados que se desempeñaban como cajeros y presentaron su renuncia en el mes de Julio, teniendo en cuenta que este fue identificado como el cargo con mayor rotación en la organización. durante un mes se realizó la encuesta a todas las personas que presentaban su renuncia voluntaria, se realizaron 34 encuestas de retiro, en las cuales se evidencio el inconformismo de las personas dejando claro el motivo por el cual decidían no continuar trabajando en la organización. Los actores involucrados con facultad para tomar medidas que permitan contrarrestar la rotación de personal son las personas del área administrativa, quienes en sus funciones tienen el deber de realizar acciones que permitan tener un ambiente laboral idóneo, el área encargada de la contratación es un actor fundamental que

está en la obligación de contratar personas con experiencia que permitan contribuir a la retención del personal.

Debido a la naturaleza de la operación de recaudo según el tráfico, se dispone del personal en la función requerida de la forma más adecuada, optimizando la planta de personal operativo, sin generar excesos y manteniendo los niveles de atención establecidos a los usuarios y de control requeridos. Para ello se tienen implementando normas, políticas y procedimientos orientados hacia el desarrollo óptimo de dicha operación, estos procedimientos están divididos de acuerdo con la función que se esté desarrollando, en las estaciones de recaudo. Así mismo el factor humano es muy importante para este proceso, ya que son las personas las que tienen el contacto directo con los usuarios de la vía. Por tal motivo, para cada vinculación laboral se realiza un procedimiento de preselección e inducción tanto teórico como práctico.

La preselección se basa en la confrontación de los datos suministrados por cada persona, y de acuerdo con ella y con el perfil diseñado para cada cargo. El procedimiento de inducción teórica consiste en explicar de manera detallada las funciones a desempeñar, al igual que se enuncian las reglas y mecanismos de conducta estipulados por la compañía, así como las normas y políticas registradas en el reglamento interno de trabajo y de higiene y seguridad industrial.

Por otra parte, se le indican las pautas a seguir para el manejo de aplicativos y el registro de información en los formatos de control. Así mismo se considera vital para el desempeño de cualquier cargo, la identificación exacta de las categorías existentes y sus respectivas tarifas, de modo que con este factor se tienen las bases suficientes para iniciar la inducción práctica. De acuerdo con el cargo asignado, durante un periodo de tiempo, laborará conjuntamente con personal que ya conoce la operación de recaudo.

Una vez cumplidos los puntos anteriormente mencionados y cumplido el programa de entrenamiento la persona se encuentra apta para laborar en las estaciones de recaudo y comenzará formalmente las funciones para la cual fue contratada. El director operativo enviara al área de recursos humanos acta de inducción para que sea anexada a la hoja de vida.

Se realizará mensualmente al personal operativo capacitación de atención al usuario teniendo en cuenta la rotación del personal. Se le suministrará al personal la dotación exigida y reglamentada por la ANI y de acuerdo con su cargo, se le dotará de los elementos necesarios para la realización de su labor tales como: chaleco reflectivo, canguros, esferos, entre otros.

## **8. Resultados**

El análisis de las encuestas de retiro nos permitió identificar los aspectos más determinantes que influyen de manera directa en la elevada tasa de rotación de personal, las gráficas se evidencian a continuación, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo.

La aplicación de encuestas fue el método cuantitativo seleccionado en el desarrollo de la investigación, se tomó como muestra 34 empleados que se desempeñaban como cajeros y presentaron su renuncia en el mes de Julio, teniendo en cuenta que este fue identificado como el cargo con mayor rotación en la organización.

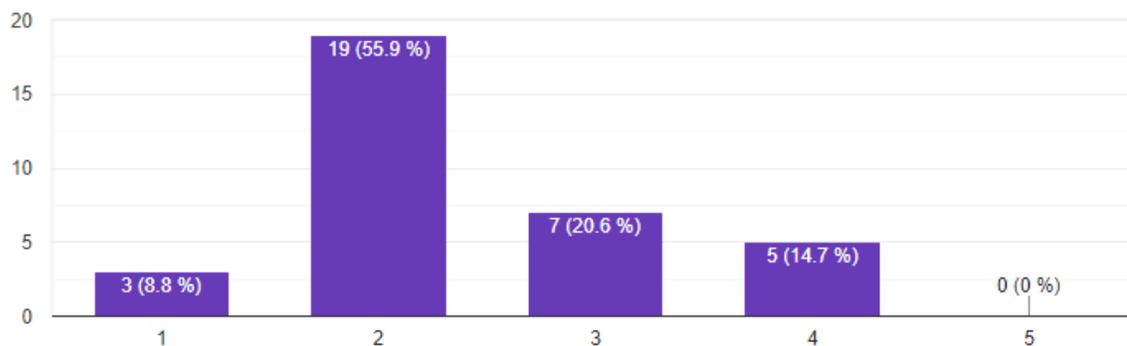
## Figura 4

### Encuesta de retiro, pregunta 1

¿El esfuerzo realizado por usted para alcanzar los objetivos de la empresa fue reconocido por su supervisor?

 Copiar

34 respuestas



El 55,9 % de las 34 personas a las cuales se les realizó la encuesta, indican que los supervisores a cargo no les reconocían el esfuerzo realizado, el 20,6 % se mantienen en una posición neutral, manifestando que si bien eran felicitados por su labor, no se les reconocía como ellos esperaban, lo que evidencia una tendencia a la desmotivación de los empleados porque no reconocen sus esfuerzos.

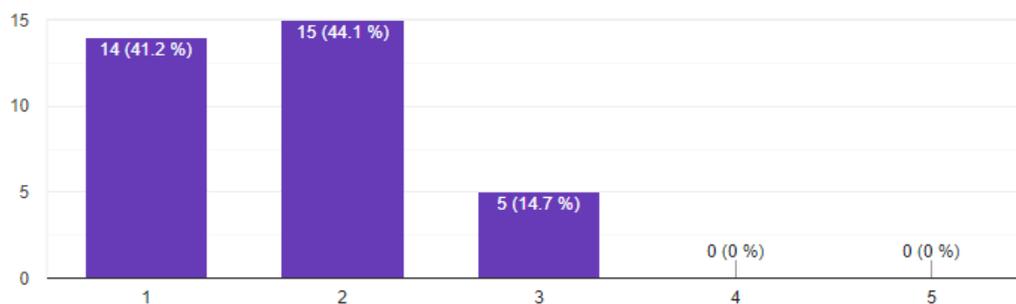
## Figura 5

### Encuesta de retiro, pregunta 2

¿La organización le brinda oportunidades de crecimiento laboral y personal?

 Copiar

34 respuestas



La figura 5 nos muestra una tendencia completamente inclinada a la falta de oportunidades de crecimiento laboral y personal dentro de la empresa, con el 44,1 % equivalente a 15 personas de las 34 encuestadas, las cuales indican que no existe ninguna oportunidad de plan carrera dentro de la organización, seguido de 14 personas que representan el 41,2 % de los encuestados, quienes también apoyan la postura de que este es uno de los mayores determinantes por el cual tomaron la decisión de renunciar, debido a la falta de oportunidades internas.

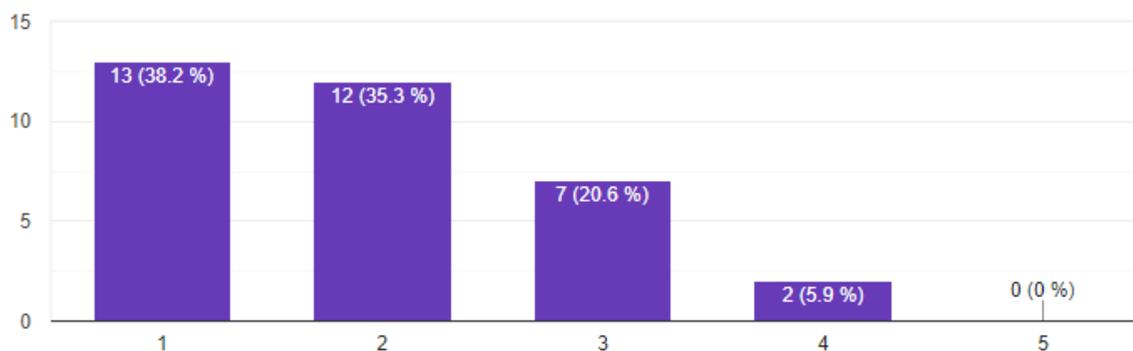
## Figura 6

*Encuesta de retiro, pregunta 3*

¿El trato recibido por parte de los supervisores siempre fue cordial y respetuoso?

 Copiar

34 respuestas



La pregunta numero 3 nos muestra uno de los factores que influyen de manera directa en la decisión de renunciar por parte de los colaboradores, con un 38,2 % la mayoría de las personas encuestadas opinan que el trato por parte de los supervisores no es el adecuado, seguido por un 35,3 % equivalente a 12 personas se apoya la postura que enfatiza la escasa comunicación asertiva de los supervisores con los subordinados.

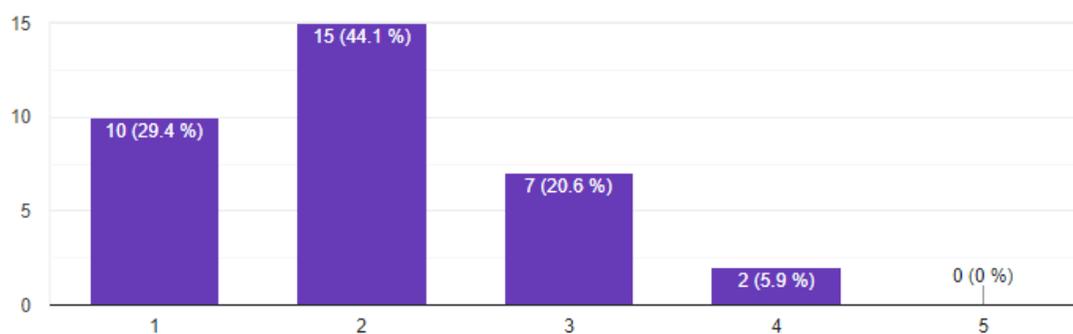
## Figura 7

### Encuesta de retiro, pregunta 4

¿La empresa tiene programas de bienestar laboral que fortalecen el clima organizacional?

 Copiar

34 respuestas



La figura 7 nos muestra la importancia de implementar programas de bienestar laboral en la empresa, las personas son conscientes de la ausencia de esfuerzos encaminados al bienestar laboral, de las 34 personas encuestas, el 44,1 % equivalente a 15 personas que trabajaron en el peaje Andes, mostraron su inconformidad con el clima organizacional debido a la falta de iniciativas desde la parte administrativa.

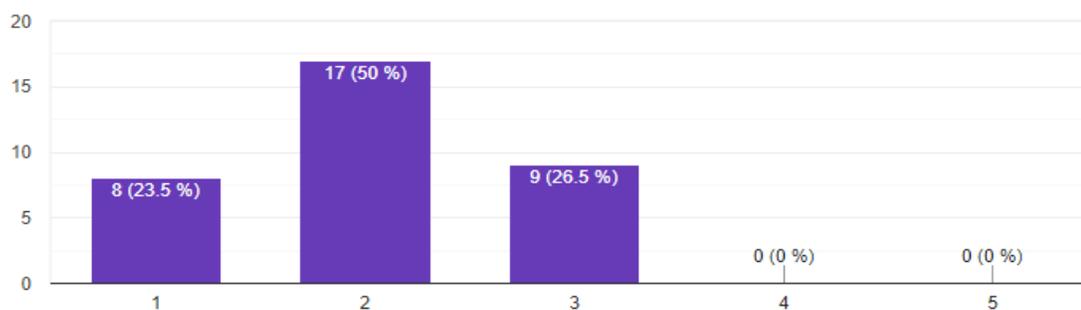
## Figura 8

### Encuesta de retiro, pregunta 5

¿La retribución económica es acorde con el esfuerzo realizado?

 Copiar

34 respuestas



La pregunta 5 deja en evidencia el inconformismo de los colaboradores en relación con el sueldo recibido por su labor, con un 50 % equivalente a 17 personas, se muestra como resultado del estudio realizado que las personas que renunciaron se encontraban desmotivadas con el sueldo recibido, lo que apoya la iniciativa de la importancia de ofrecer bonos económicos por desempeño, como estrategia en busca de la motivación del personal.

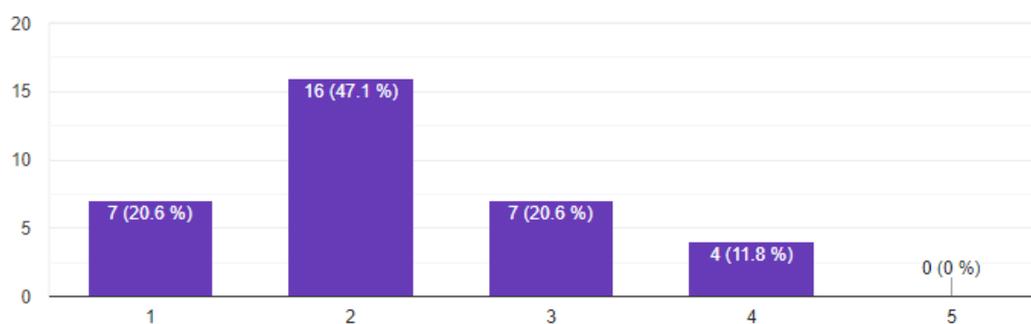
## Figura 9

### Encuesta de retiro, pregunta 6

¿El espacio donde desempeño sus actividades es el adecuado y cuenta con condiciones sanitarias optimas?

 Copiar

34 respuestas



La pregunta 6 deja en evidencia otro de los aspectos que desencadena renuncias en el peaje Andes, debido a la infraestructura reducida en el área de operaciones, los espacios presentan aglomeración y las condiciones de aseo no son siempre las más adecuadas debido a la contaminación causada por el CO2 de los vehículos, adicional a esto los baños no siempre se encuentran en las mejores condiciones, por tal motivo el 47,1 % de las personas encuestadas presentan inconformidad con el lugar donde se realiza la operación.

Las actividades a realizar para contrarrestar las problemáticas mencionadas anteriormente deben iniciar con la introspección de los aspectos que dé deben mejorar por parte del área administrativa, posterior a ello se debe dar continuidad con la planeación de un modelo de

bienestar laboral que permita satisfacer los requerimientos de los colaboradores, la empresa Regency SAS es responsable del proceso de mejoramiento, debe hacerse con los servicios de un profesional con la experiencia en temas relacionados con el bienestar del talento humano, el cual se involucre de manera directa con los colaboradores permitiendo así identificar las problemáticas y brindarles una solución de manera oportuna.

Los indicadores de logro serán medidos con la variación en la rotación del personal, esto una vez se hayan implementado las estrategias que permitan dar solución a las inconformidades presentadas por los colaboradores, se debe trabajar en capacitaciones con los supervisores, haciendo énfasis en el trato que deben tener con los trabajadores, es primordial contratar una persona encargada de los servicios generales con el fin de tener un espacio de trabajo aseado, es un deber de la organización ofrecer condiciones sanitarias adecuadas que permitan a los trabajadores desempeñar sus funciones sin ningún tipo de impedimento, todo esto en aras de reducir el ausentismo y el número de renuncias mensuales.

## **9. Análisis de la intervención**

La propuesta de solución incide de manera positiva para todos los entes que hacen parte del campo donde se desarrolló la práctica profesional, los actores involucrados en la actividad operacional del peaje Andes se verán beneficiados sin importar el orden jerárquico, esto gracias a que la implementación de un modelo de bienestar laboral acoge a todos los colaboradores sin importar el cargo que ocupen, se beneficia directamente el área operativa porque sus condiciones laborales y sociales van a mejorar, como también se favorece el área administrativa porque la planta de personal será más estable y se lograra el cumplimiento de los objetivos en una mayor medida.

La importancia de una adecuada selección del personal para no incurrir en reprocesos y gastos excesivos de dinero es fundamental, un índice tal alto de rotación genera escepticismo en los empleados antiguos, quienes se cuestionan si en verdad están laborando en un lugar que vale la pena, sumado a esto el constante ingreso de personal hace que disminuya la calidad en el servicio prestado, esto debido a que se tiene que capacitar el nuevo personal, deben aprender todos los procedimientos, esto de manera indirecta genera una ralentización en la actividad operacional.

Como hemos dicho antes la importancia de tener un clima organizacional idóneo repercute de manera positiva en todas las áreas de la empresa, en el orden jerárquico de cada organización si los proyectos están fluyendo de manera correcta todas las personas involucradas gozan de tranquilidad, si por el contrario se están presentando inconvenientes el nivel de estrés aumenta y los indicadores disminuyen notablemente, la clave para disminuir el elevado índice de rotación de personal consiste en lograr motivar y satisfacer en gran medida a los colaboradores, tanto que se sientan orgullosos del trabajo que tienen, que tomen la decisión de cuidar su empleo porque no encontrarán otro igual, la clave reside en recompensar los esfuerzos.

Sin embargo aunque el dinero es determinante, no es la única razón por la cual las personas deciden permanecer mucho tiempo en un trabajo, existen derechos básicos que deben ser respetados por parte del empleador, es por ello que la forma de mitigar la rotación de personal no se basa únicamente en el dinero que se le paga al trabajador, si no también radica en las condiciones que se le están brindando, el trato humano que se le ofrezca, el respeto por sus derechos, los horarios de trabajo, la cordialidad y respeto con que se debe tratar a todos los empleados, siguiendo parámetros éticos, que prime por encima de la productividad, la felicidad, porque si un trabajador es feliz por consecuencia desempeñara su labor de forma adecuada.

Para (Robbins, Estructura organizacional, 2005) la importancia de la motivación laboral significa una de las actividades más importantes y desafiantes que llevan a cabo los gerentes, debido a que ellos esperan que sus empleados contribuyan con su máximo esfuerzo al logro de los objetivos organizacionales, por este motivo, la intromisión en velar por los derechos de los trabajadores representa la esencia de esta experiencia, porque la felicidad de los empleados está directamente relacionada con el cumplimiento de objetivos en las empresas y la forma en que se les recompensa.

### **10. Aprendizajes**

La experiencia adquirida durante el periodo de práctica profesional en el peaje Andes, nos muestra la importancia de la razón social de una organización, el bienestar de los colaboradores es un aspecto fundamental para tener éxito y desempeñar las actividades operacionales de manera adecuada, la intención de este proyecto es contribuir al bienestar laboral y lograr que se incorporen actividades que permitan fortalecer las relaciones interpersonales con el área administrativa, generar espacios de esparcimiento y distracción, fortalecer las habilidades y competencias a través de la confianza y seguridad que traen consigo ambientes óptimos de trabajo, todo esto dando a entender a los colaboradores que son un gran activo para la organización y que sin ellos la actividad operacional no se podría llevar a cabo, es gracias a ellos que la empresa puede cumplir sus objetivos.

Las empresas deben brindar la oportunidad de crecimiento personal a sus empleados, cuando las personas ven que son valoradas en su lugar de trabajo se sienten a gusto, si a esto le sumamos la posibilidad de realizar un plan carrera dentro de la organización traerá los resultados esperados, las personas están en la constante búsqueda de las mejores oportunidades para su vida,

es por ello que la organización debe ofrecer seguridad, estabilidad, confianza, respeto y la posibilidad de que cada uno de los trabajadores se planteé un proyecto de vida.

La organización debe realizar una mejor contratación del personal, buscando perfiles que cumplan con las cualidades que se deben tener en un trabajo tan exigente, si se elige sin tener en cuenta las competencias necesarias para un puesto, es muy probable que surjan problemas de integración, desempeño y en general haya un mal ambiente laboral, la edad de las personas y la madurez con la que afrontan las cosas son factores determinantes en la búsqueda de una planta estable que lleve a cabo las actividades de manera correcta.

Sin embargo el compromiso de planear y llevar a cabo todos estos procesos recae en la responsabilidad social de la empresa, se debe motivar y premiar al personal cuando se cumplen los objetivos, las personas se sienten a gusto cuando son recompensados por sus esfuerzos, se deben brindar bonos financieros de desempeño que incentiven al personal a realizar sus labores de la mejor manera posible, tener en cuenta el plan de mejora y brindar oportunidades de progreso a los colaboradores.

La rotación de personal tiene un costo elevado para cualquier empresa, no solo económico sino también de imagen de marca, es inexcusable tener claras las funciones y necesidades de cada puesto de trabajo, se debe remunerar a los colaboradores de forma adecuada, realizar esfuerzos que permitan retener al talento humano brindando flexibilidad horaria, todo en busca de un clima laboral idóneo, promoviendo el trabajo en equipo, la motivación personal de cada uno de los empleados y la comunicación interna.

## 11. Referencias

Aguilar. (2015). *Rotación del personal*.

Ccollana. (2014). *Rotación en las organizaciones*

Ccollana. (2014). *Bienestar laboral en las empresas*.

Chiavenato. (2000). *Desempeño laboral*.

HEROLES. (2007). Factores que originan la rotación de personal en las empresas

Mendieta, H. &. (2013). *Bienestar laboral*.

Robbins. (1996). *Comportamiento organizacional*.

Robbins. (2005). *Estructura organizacional*.

Saldivia. (2013). *Rotación de personal en las organizaciones*.

Zimmerman, F. &. (2006). *Frank & Zimmerman (2006)*.