

**Propuesta de intervención para disminuir la rotación en colaboradores operativos de la  
empresa Casalimpia S.A.**

**Daniel Santiago Jiménez Torres**

**Diana Carolina Toro Mendoza**

**Universidad ECCI**

**Especialización Gerencia Salud y Seguridad En El Trabajo**

**Seminario de Investigación II**

**Módulo II**

**2019**

**Propuesta de intervención para disminuir la rotación en colaboradores operativos de la  
empresa Casalimpia S.A.**

**Presentado por:**

**Diana Carolina Toro Mendoza cód.: 77056**

**Daniel Santiago Jiménez Torres cód.: 76341**

**Presentado A:**

**Luz Marleny Moncada**

**Universidad ECCI**

**Especialización Gerencia Salud y Seguridad En El Trabajo**

**Seminario de Investigación II**

**Módulo II**

**2019**

## Tabla de contenido

Dedicatoria.....	7
Agradecimientos .....	8
Introducción .....	9
Resumen.....	11
Abstract .....	12
1. Problema de Investigación.....	13
1.1. Descripción del problema de investigación .....	13
1.2. Formulación del Problema.....	14
1.3. Delimitación del Problema .....	14
2. Objetivos .....	15
2.1. Objetivo general.....	15
2.2. Objetivos Específicos.....	15
3. Justificación y delimitación. ....	16
3.1. Justificación .....	16
3.2. Delimitación.....	19
3.3. Limitaciones.....	21
4. Marcos de Referencia .....	22
4.1. Estado del arte.....	22
4.2. Marco Teórico.....	31
4.3. Marco Legal .....	49
5. Marco Metodológico.....	58
5.1. Fases del Estudio.....	59
5.2. Recolección de la Información .....	60
7. Análisis financiero .....	80
8. Conclusiones y Recomendaciones .....	82
8.1. Conclusiones .....	82
8.2. Recomendaciones .....	84
9. Referencias Bibliográficas y Webgrafía .....	87

## Lista de Figuras

Figura 1. Pregunta Sobre Rotación. ....	17
Figura 2. Pregunta sobre rotación. ....	17
Figura 3. Porcentaje exposición a factores de riesgo psicosocial. ....	18
Figura 4. Ubicación de Bogotá .....	21
Figura 5. Influencia de los accidentes y daños en el trabajo en los valores intangibles. ....	55
Figura 6. Diagrama de Gantt.....	59
Figura 7. Formato de autoevaluación de estándares mínimos SG-SST.....	63
Figura 8. Matriz de Identificación de peligros y valoración de riesgos de Casalimpia S.A.....	64
Figura 9. Resultados Aplicación Herramienta Tarjetas Diagnósticas Open Mind .....	65
Figura 10. Entrevistas de Retiro.....	66
Figura 11. Tasa de Accidentalidad 2018.....	67
Figura 12. Gráfico Tendencia Tasa accidentalidad.....	68
Figura 13. Eventos Reportados año 2018. ....	68
Figura 14. Gráfico Comparativo año 2017 y 2018 .....	69
Figura 15. Indicadores Frecuencia, Severidad, Lesiones Incapacitantes, Prevalencia EL, Ausentismo y Mortalidad.....	69
Figura 16. Indicador de Rotación de Operativos. ....	70
Figura 17. Incapacidades relacionadas a Riesgo Psicosocial.....	70
Figura 18. Gráfica resultados estándares mínimos resolución 1111.....	71
Figura 19. Priorización de riesgos .....	73
Figura 20. Tarjetas Diagnósticas Open Mind .....	75
Figura 21. Investigaciones del estado del arte comparativo nivel Colombia. ....	78
Figura 22. Investigaciones del estado del arte comparativo nivel Latinoamérica .....	79

## Lista de Tablas

Tabla 1. Gastos aproximados de nueva vinculación.....	80
Tabla II. Costo de la propuesta. ....	81

## **Lista de Anexos**

Anexo No 1 Autoevaluación de los Estándares Mínimos .....	94
Anexo No 2 Matriz de identificación de Peligros, Evaluación y Valoración de los Riesgos.....	96
Anexo No 3 Incapacidades relacionadas a Riesgo Psicosocial. ....	97
Anexo No 4 Informe Gerencial.....	98

## **Dedicatoria**

El presente trabajo está dedicado a nuestras familias por su apoyo, comprensión y por brindarnos la fuerza para emprender nuevos retos como profesionales.

A nuestros empleadores quienes nos brindaron el tiempo, espacio y apoyo económico para el desarrollo del proceso de investigación.

A nuestras parejas por apoyarnos y motivarnos a ser cada día mejores personas y por ende mejores profesionales.

## **Agradecimientos**

Principalmente damos las gracias a la empresa Casalimpia S.A. por permitirnos realizar el presente trabajo de investigación en su organización, al brindarnos la información requerida para realizar el diagnóstico inicial de las variables que pueden llegar a ocasionar la rotación del personal operativo como riesgo psicosocial. Adicionalmente, como psicólogos y especialistas en formación pudimos dejar en su organización herramientas valiosas que les permitirán alcanzar una disminución en la rotación del personal operativo reduciendo costos administrativos y de operación.

Adicionalmente, agradecemos a los docentes que nos ilustraron con su conocimiento teórico y experiencias laborales que nos permitieron adquirir información valiosa para el desarrollo de nuestra especialización, la cual, sin duda pondremos en práctica en nuestra vida tanto laboral como personal.



## **Introducción**

El tema central del presente trabajo es realizar una propuesta, para bajar la rotación de los colaboradores de la empresa Casalimpia S.A, esto se realizará por el proceso de identificar y analizar factores que generen desvinculación voluntaria de la organización por parte del personal operativo, esta investigación sirve para evitar sobre costos en temas administrativos, de capacitación y ayudar a generar mayor bienestar para el colaborador, a través de una propuesta que contribuya a controlar y disminuir la rotación de personal, además de fomentar hábitos favorables de vida y mejorar las habilidades blandas de los colaboradores.

El tipo de investigación de este trabajo es de corte teórico descriptivo, ya que se hace una revisión de textos para la orientación del estudio y recopilación de información que sea relevante acerca de la rotación de personal como factor de riesgo psicosocial que afecta la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores de Casalimpia.

El proyecto de investigación tiene como limitación el tiempo de ejecución, dado que se desarrolla aproximadamente mientras se termina el periodo académico del 2019 II.

Para el desarrollo de este trabajo, se cuenta con la descripción, el enunciado la formulación y la delimitación del problema de investigación, seguido de los objetivos general y específicos, los cuales se formularon una vez seleccionamos y definimos el problema de esta investigación y son esenciales para cumplir con los propósitos del trabajo investigativo. Al tener listos los objetivos se construye la justificación del trabajo en el cual se enuncia la limitación y delimitación del trabajo, luego de tener la justificación realizada se continua con los marcos de referencia, en el cual se habla de lo que se ha investigado del tema a nivel de tesis de grado de diferentes universidades, también se habla de lo que se ha investigado en artículos científicos y que hay a nivel legal que abarque este tema, una vez revisados los temas anteriores se prosigue con la

metodología de la investigación, en la cual se describe cuáles son las fases de estudio, de donde salió la información, las fuentes primarias que consultamos, que población estamos investigando, los materiales y los procedimientos, seguida de los resultados, análisis de estos, conclusiones, análisis financiero y presentación de la propuesta.

## **Resumen**

En esta investigación se analizaron los diferentes factores que podrían influir en la rotación de las personas que trabajan en el área operativa de la empresa Casalimpia, en especial de los centros comerciales de Centro Mayor, Ciudad Tunal, y el centro de trabajo de Orensa. Se realizó el diagnóstico con base en los resultados de las entrevistas de retiro del personal, resultados de la aplicación de la herramienta Open Mind que mide clima organizacional, el análisis de los estándares mínimos, indicadores de seguridad y salud en el trabajo y la matriz de peligros e identificación y valoración de los riesgos. En donde se evidenciaron que los factores psicosociales no están involucrados en el área de seguridad y salud en el trabajo de la organización, por tanto, su control y seguimiento no permiten que se traten temas relacionados a la rotación del personal. Por otro lado, se obtuvieron resultados para los factores intralaborales que influyeron en el retiro de los colaboradores como la falta de claridad en el rol y el liderazgo de los jefes de punto, para los factores extralaborales fueron relacionados con la temática familiar del cuidado de alguno de sus integrantes o el traslado de ciudad de residencia. Para esto se realizaron recomendaciones orientadas a la búsqueda de estrategias para la retención del personal que contribuyan a la disminución de la rotación del personal.

## **Palabras Clave**

Rotación laboral, retención de personal, factores psicosociales, motivación, clima y compromiso organizacional.

## **Abstract**

In this research we analyzed the different factors that could influence the turnover of people working in the operational area of the company Casalimpia, especially the shopping centers of Centro Mayor, Ciudad Tunal, and the Ocesa work center. The diagnosis was made based on the results of the personnel retirement interviews, results of the application of the Open Mind tool that measures organizational climate, the analysis of minimum standards, safety and health indicators at work and the matrix of dangers and identification and assessment of risks. Where it was evidenced that psychosocial factors are not involved in the area of occupational health and safety of the organization, therefore, its control and follow-up do not allow issues related to staff turnover to be addressed. On the other hand, results were obtained for the intra-labor factors that influenced the retirement of the collaborators, such as the lack of clarity in the role and the leadership of the point managers, for the extra-manual factors were related to the family theme of the care of some of its members or the transfer of the city of residence. For this, recommendations were made aimed at finding strategies for staff retention that contribute to the reduction of staff turnover

## **Key Words**

Work rotation, staff retention, psychosocial factors, motivation, organizational climate and organizational commitment.

# **1. Problema de Investigación**

## **1.1. Descripción del problema de investigación**

### **1.1.1. Enunciado del Problema.**

El trabajo se ha convertido en un aspecto de gran importancia para el desarrollo de la vida humana, ya que con esto a través de diferentes actividades se logra la obtención de recursos fundamentales que ayudan con el desarrollo de la sociedad y la identidad personal (Charria, Sarsosa, Arenas, 2011).

En las empresas, el talento humano a través de los años se ha convertido en un aspecto fundamental para el desarrollo organizacional, ya que las habilidades blandas como, el liderazgo, resolución de conflictos, acompañadas del conocimiento y la creatividad, se constituyen como capital requerido para afrontar los retos en la dinámica laboral por lo cual la rotación de personal representa un gran problema para las empresas al momento de afianzar el talento humano. (Zimmerman, Frank, 2006)

Durante los últimos años en el mundo se han evidenciado grandes avances tecnológicos y nuevos factores sociales en todos los aspectos de la vida, en el ámbito laboral no es diferente, cada vez es más común conseguir resultados de calidad lo más pronto posible, esta dinámica hace que se provoquen condiciones laborales que afectan la permanencia de los colaboradores en una organización haciendo presencia el absentismo, la rotación, un mal clima organizacional (Camacho y Mayorga, 2017). Colombia no va muy alejada de esta realidad, cargas laborales, turnos rotativos, contratos que no aseguran estabilidad laboral, pagos no acordes a la labor realizada, conflictos del trabajo que afectan a la familia, hace que las condiciones laborales sean inestables y generan índices de rotación que afectan a las organizaciones.

## **1.2. Formulación del Problema**

¿Cómo establecer las actividades necesarias para disminuir la rotación del personal en Casalimpia?

## **1.3. Delimitación del Problema**

En Casalimpia S.A. la rotación acumulada del año 2018 es de más del 40%, esto repercute en altos costos de contratación, dotación, procesos de inducción y capacitación, exámenes médicos, papelería y demás costos administrativos, además incide en la curva de aprendizaje de la labor, afectando y generando molestias con los clientes por la alta rotación. El tipo de labor operativa que desarrollan los colaboradores es de alto impacto a nivel físico y psicológico, estilos de mando, movimientos repetitivos, carga laboral, tipos de contrato y la convivencia en los lugares para los que son contratados sus servicios, son factores que afectan la rotación de personal. De este modo surge la necesidad de identificar, tabular y analizar los factores laborales que generan una alta rotación en colaboradores operativos de Casalimpia S.A con el fin de crear una propuesta de intervención para la disminución de esta problemática.

## **2. Objetivos**

### **2.1. Objetivo general**

Realizar propuesta de intervención para disminuir la rotación en colaboradores operativos de la empresa Casalimpia S.A, por medio de la identificación y análisis de factores psicosociales a través de herramientas diagnósticas y estadísticas.

### **2.2. Objetivos Específicos**

- Identificar los factores laborales que generan alta rotación en los colaboradores mediante herramientas de diagnóstico y análisis estadísticos de la empresa Casalimpia S.A.
- Investigar información y normatividad nacional e internacional relacionados con labor de colaboradores de Servicios de aseo.
- Analizar los factores laborales que generan alta rotación en colaboradores operativos de la empresa Casalimpia S.A. por medio de la identificación de incapacidades, índices de rotación y ausentismo y matriz IPEVR.
- Proponer las acciones para el desarrollo de la intervención en la disminución de rotación mediante un informe.

### **3. Justificación y delimitación.**

#### **3.1. Justificación**

Los factores psicosociales son aquellas condiciones que afectan a la persona en la ejecución de su labor como trabajador, esto incluye aspectos relacionados directamente con el desarrollo de la tarea, el entorno laboral, y condiciones intrínsecas del individuo que impacten su rendimiento laboral. (Moreno, Báez, 2010)

Las condiciones psicosociales, al ser factor fundamental en el desarrollo adecuado de las actividades laborales, se les brinda importancia por medio una propuesta de intervención en riesgo psicosocial para el factor de rotación, este entendido como un posible desenlace de la exposición a los factores de riesgo psicosocial sin controles, el cual, para este caso puntual, es necesario realizarlo en la empresa Casalimpia S.A.

Por otro lado, de acuerdo a la resolución 1016 de 1989 una de las actividades que se debe incluir en el programa de medicina preventiva y del trabajo es el diseño y ejecución de programas que permitan la prevención de enfermedades generadas por los factores psicosociales, siendo así, se ha evidenciado que en Casalimpia S.A. el índice de rotación y ausentismo, asociado a incapacidades con diagnóstico relacionado a sintomatología del estrés, ha afectado al personal para el desarrollo de sus labores.

Según Gualavisi y Oliveri (2016), en una investigación del Banco Interamericano de desarrollo encontraron que América Latina tiene una rotación de personal superior en comparación a los países miembros de la OCDE, ya que la tasa de rotación en personas con menos de un año de antigüedad es el 21% comparado al 16% que registra en este tema los países miembros de la OCDE (p, 35).



Este tema es de alto impacto en el país ya que según la Guía salarial Colombia Hays (2018), menciona que encuestó a 415 directivos en perspectivas laborales y revelando que el 26 % considera que existe una rotación significativa en las empresas, al igual se muestra que el 42% de las empresas encuestadas tienen una rotación que va entre el 11 al 20%, y también el 74% de los directivos reconocen que la rotación de personal está aumentando.

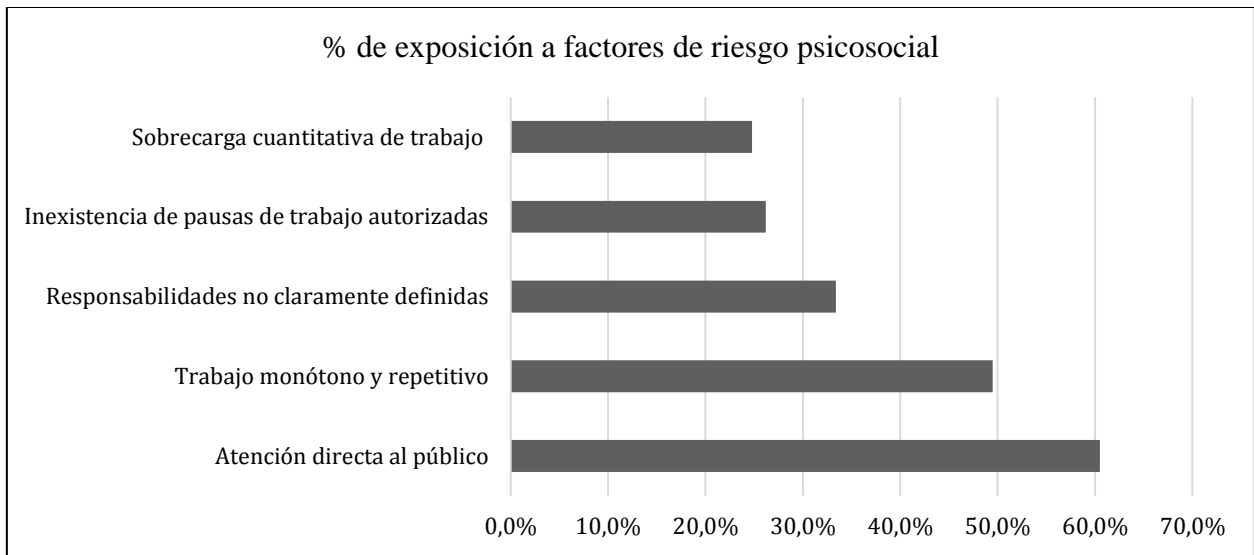


Figura 1. Pregunta Sobre Rotación. Fuente Guía Salarial Colombia 2018 Hays.



Figura 2. Pregunta sobre rotación. Fuente: Guía Salarial Colombia 2018. Hays.

Por otro lado, en el ámbito nacional, en el año 2007 se realizó la primera encuesta nacional de condiciones de salud y trabajo en Colombia (Ministerio de Protección Social, 2007), la encuesta fue realizada con el fin de determinar los factores que estaban en su momento influenciando la salud del trabajador en sus centros de operaciones, dado que el empleado dura la mayor parte de su vida expuesto al ambiente laboral. Esta encuesta se realizó a las personas afiliadas al sistema general de riesgos laborales que pertenecían a diferentes sectores económicos y se revisaron varios aspectos de las condiciones de los trabajadores tanto para su bienestar físico como mental.



*Figura 3.* Resumen porcentaje de exposición a factores de riesgo psicosocial. Fuente: Los autores.

En la imagen se consolidaron los factores de riesgo psicosocial más altos a los que están expuestos los trabajadores según los resultados presentados en esta encuesta, donde la atención al público supera el 60%, seguido del trabajo monótono y repetitivo acercándose al 50% de la población afectada. Esto es de resaltar, dado que, actividades como estar expuestos a público se pueden evidenciar la ejecución de funciones como servicios generales, adicionalmente actividades rutinarias o monótonas.

Adicionalmente, en la segunda encuesta nacional de condiciones de salud y trabajo en Colombia, realizada en año 2013, permite evidenciar que los principales factores de riesgo se siguen manteniendo en actividades donde exista atención al público, trabajo monótono y se incluye el factor de cambios en los requerimientos de las tareas.

El diseñar una propuesta que abarque los factores de riesgo psicosocial, en especial el de rotación, permite identificar las actividades que están orientadas a mitigar o reducir este riesgo, facilitando las medidas de intervención, claro está, ajustándolas a las necesidades propias de la organización.

Para nosotros es de gran importancia el desarrollo de esta propuesta a nivel profesional visto como el crecimiento intelectual, además nos permite desarrollar competencias como investigadores, adicionalmente, como psicólogos nos permite ampliar el área de estudio de la psicología en el ámbito laboral.

Además, el trabajo investigativo en el área, permite sumar importancia al riesgo psicosocial y a sus medidas de intervención, permitiendo ampliar los estudios como referente para próximas investigaciones que decidan ampliar el conocimiento. Por otra parte, el desarrollo de este trabajo de investigación aporta al impacto social que es trabajar con personal de limpieza ayudando a mejorar la calidad relacionada con el desarrollo de su labor.

### **3.2. Delimitación**

El proyecto de investigación se desarrolla en la empresa Casalimpia, empresa colombiana del sector privado dedicada a la prestación de servicios de limpieza, cafetería y mantenimiento a pequeñas, medianas y grandes plataformas.

La empresa tiene dos sedes administrativas en Bogotá, dos bodegas y nueve sedes físicas a nivel Colombia, los operativos están ubicados en más de 6.000 frentes de trabajo. Son un total de 16.000 personas las que trabajan para Casalimpia. En los edificios administrativos los puestos de trabajo son espacios abiertos en donde es primordial la comunicación.

La empresa cuenta con logo el cual es una hormiga llamada Ramona, su consigna es “trabajar con actitud de servicio” y el eslogan es “líderes en servicio y bienestar”.

Respecto al análisis del entorno organizacional, se investigó que Casalimpia fue fundada en 1959 por el señor Jaime Giraldo con dos empleadas en un contrato para el aeropuerto el dorado. En 1979 Casa limpia decidió crear sedes en Medellín, Cali y Barranquilla. En 1999, se crearon las sedes de Tolima, Bucaramanga, Pereira, Tunja y Villavicencio. Por otro lado, en el año 1998

recibió el premio ITTEL que otorga el Instituto Técnico de Limpieza, en el año 2000 Casa Limpia fue acreditada por Berau Veritas en la ISO 9001 y en el 2003 se le otorgó el premio portafolio como gran empleador.

El paradigma cultural siempre ha sido trabajar con actitud de servicio. Existen microclimas organizacionales dados los diferentes frentes de trabajo, además hay diferentes climas por las sedes regionales. Para esto, Casalimpia creó un programa llamado CARAS, el cual significa Calidad, Amabilidad, Respeto, Actitud y Servicio. Esto con el fin de promover la comunicación a todo nivel y unificar la cultura organizacional a través de la gestión del cambio.

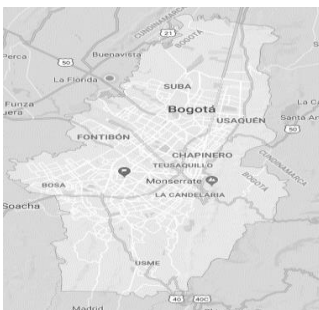
Casalimpia en su área operativa cuenta con población de estratos 1 y 2, quienes cuentan con maquinaria como mopeadores auto scrubber, además de tecnología básica, es allí donde la rotación es mucho más alta, por tanto, la población a la cual se le realiza el estudio es a los colaboradores operativos que trabajan en los Centros Comerciales Centro Mayor y Ciudad Tunal de la empresa Casalimpia S.A.

### **3.2.1. Delimitación Temporal.**

La realización del proyecto se efectuará en nueve meses a partir de septiembre del 2018 hasta Junio del 2019.

### **3.2.2. Delimitación Espacial.**

Los centros comerciales estudiados se encuentran en la ciudad de Bogotá - Colombia.



*Figura 4.* Ubicación de Bogotá. Fuente: Fotografía tomada desde Google maps.

### **3.3. Limitaciones**

El proyecto de investigación tiene como limitación el tiempo de ejecución, dado que se desarrolla aproximadamente mientras se termina el periodo académico del 2019 II.

## 4. Marcos de Referencia

### 4.1. Estado del arte

#### 4.1.1. Tesis Nacionales.

Ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Manizales, encontraron en diferentes estudios de rotación de personal que, el balance vida – trabajo, el reconocimiento por parte de superiores, la mala remuneración, tipos de contrato, turnos exigentes y falta de capacitación, hace que los trabajadores colombianos quieran salir de las empresas en las que ejercen su labor, para buscar mejores condiciones laborales. De las investigaciones realizadas en Colombia, 5 de ellas se desarrollaron en la ciudad de Bogotá, 1 en Manizales y 2 en Medellín.

*- Disminución de la Rotación de Personal usando diseño de experimentos, Universidad Nacional de Colombia, Román, 2016.*

En este trabajo se plantean estrategias que generan una disminución en la rotación de personal, ya que para cualquier empresa un alto cambio de colaboradores es una problemática la cual debe ser controlada para mantener su productividad y ser competitiva, por tanto, tener un buen control administrativo, hacer seguimiento y gestionar esta problemática hacen de esto algo esencial para el desarrollo de la organización, si se quiere ser altamente productivo y competir en los mercados de esta época (Román, 2016). Visto de esta manera es necesario saber cómo tal el concepto de rotación de personal y que factores influyen para que esta problemática se pueda dar, tener un control de personal estableciendo normas, siendo flexibles pero exigentes hacen que la rotación se pueda ver impactada de manera positiva en las empresas.

*- Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa OilTrans S.A.S. de la ciudad de Bogotá, Universidad Santo Tomás, Lemus y Moreno, 2017.*

Esta investigación tiene como objetivo medir y analizar las causas por las cuales existe una rotación de personal, encontrando que esta problemática es de impacto negativo, ya que afecta a

las empresas en gran medida, por la eficacia y eficiencia de la labor de sus colaboradores, además, el tiempo de aprendizaje para ejecutar una tarea determinada, hace que no se pueda generar una óptima productividad, este efecto va ligado a factores intralaborales, extralaborales y a condiciones individuales, (Lemus y Moreno. 2017) afirman que la principal causa de rotación de personal es el pago impuntual de los salarios, junto con el no pago de prestaciones sociales, generando insatisfacción laboral por parte de los colaboradores del área operativa; seguida por la actitud y trato de los jefes o directivos, donde las relaciones laborales se ven afectadas debido a la falta de comunicación asertiva entre colaboradores y directivos. (p.34).

- ***Análisis de las causas de rotación del personal de la empresa Holcrest S.A.S, Universidad de Medellín, Domínguez, 2015.***

En este estudio, se identifican los factores que inciden en la rotación del personal de la empresa Holcrest S.A.S, para ello hicieron un estudio cuantitativo descriptivo, cuya conclusión destacada es: “las causas que más impacto tienen en la rotación, son: salario, oportunidades de carrera, balance vida-trabajo, reconocimiento y cooperación entre áreas e innovación”.

(Domínguez, 2015, p, 27), los colaboradores tienen necesidades de crecimiento esto hace que al momento de no recibir incentivos y reconocimiento emocional o monetario genera frustración y por ende el colaborador buscará otras opciones laborales con mejores condiciones, lo que se puede inferir de este trabajo investigativo son las necesidades emocionales que busca el ser humano para ser reconocido, poder crecer y la constante búsqueda de cercanía, ya que si la persona no se siente a gusto en un lugar, está siempre buscará el bienestar en otra parte.

- ***Causas de la alta rotación de personal en las compañías de seguridad privada en Bogotá, Universidad Militar Nueva Granada, González, 2015.***

Este estudio es de corte teórico, en el cual se llegó a la conclusión de que: “El personal Operativo es mal remunerado y con una carga laboral muy exigente” (González, 2015), esta combinación de variables hace que se resalte la necesidad de encontrar un balance trabajo – salario, en el cual la persona sea bien remunerada por las extensas jornadas laborales que el colaborador ejecuta, además se identifican variables como contratos fijos a tres meses, jornadas de trabajo extensas que superan las 12 horas, el tema de pago es bajo con respecto a la labor ejecutada, no hay posibilidades de crecimiento, y también las distancias en los desplazamientos son bastante significativas (González, 2015), esta investigación nos deja ver las pocas oportunidades de desarrollo y deja ver lo que una empresa no debe hacer si quiere que sus colaboradores desarrollen sentido de pertenencia y estabilidad laboral.

- ***Consecuencias de la rotación de personal en el área de make and pack de la empresa Gate Gourmet Colombia LTDA y como mitigar su impacto mediante la capacitación La Universitaria Agustiniana, Meneses, 2018.***

Este estudio cualitativo busca identificar las principales causas de la alta rotación de personal en el área de make and pack de la empresa Gate Gourmet Colombia LTDA, el cual concluye que: “El personal no tiene claro los procesos del área, al momento de realizar la estandarización de estos, hubo comprensión y aprendizaje, además de tener claro la idea del proceso, logrando un apropiamiento del trabajo y control de la rotación” (Meneses, 2018), este estudio tiene un factor diferente a los anteriormente expuestos, puesto que en su conclusión tiene que su principal causa de rotación es la falta de capacitación de personal, factor que genera importancia al momento de



la ejecución de la labor, por el aprendizaje y ejecución de esto, además, si el personal no tiene claro los procedimientos es posible que suceda algún accidente laboral.

- ***Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización, Universidad Nacional, Santacruz, 2011.***

Este es un estudio cuantitativo, descriptivo, correlacional, en el cual el autor logra evidenciar lo siguiente: “Las prácticas de contratación de las empresas de GIp generan desmotivación y un sentimiento de incertidumbre producto de la poca seguridad en el empleo que tienen los trabajadores con funciones y responsabilidades de mandos medios” (Santacruz, 2011), los tipos de contrato, los turnos y los incentivos emocionales son fundamentales para el desarrollo de la motivación del colaborador, por ello esta investigación da conclusiones que ayudan a corroborar este enunciado. Al igual la importancia que tiene el área de gestión humana de una organización es bastante alta por no decir estratégica, ya que esta se debe considerar como el área clave de desarrollo organizacional, ya que es de importancia contar con buenas prácticas de contratación, la manera en la cual se forma al personal también es importante, y por último es fundamental que desde la incorporación del talento se pueda ver reflejado la seguridad del trabajador en cuanto a incentivos emocionales y estabilidad en su labor.

- ***Factores determinantes de la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la industria farmacéutica en Colombia, Universidad Nacional, Cañón, 2017.***

Este trabajo descriptivo de corte transversal tiene como fin hacer un análisis de cómo se sienten los colaboradores del sector salud farmacéutico en su trabajo, en lo cual se puede ver que la satisfacción laboral es un factor determinante y un motivo por el cual se puede generar un control en la rotación de personal, y así lo corrobora este estudio puesto que concluye que “el 88% de los encuestados que están bajo contrato indefinido están satisfechos laboralmente a

comparación del 12% de la población que dice estar insatisfecha pues están bajo contratos fijos o por prestación de servicios”. (Cañón, 2017). Como se menciona en investigaciones anteriores es muy importante la estabilidad laboral desde el tipo de contrato para garantizar la disminución de rotación en una organización, en esta investigación se ve el impacto que toman los tipos de contratos, una organización por recomendación deben tener en su mayoría de fuerza laboral un solo tipo de contrato, ya que es inevitable hacer comparaciones y ver que otras personas tengan de cierta manera un beneficio mayor hace que exista desmotivación laboral y por ende se pueda propiciar una desvinculación afectando la rotación en una empresa.

- ***Clima laboral y rotación de personal en una empresa de aseo en Colombia, 2016: análisis factorial, Universidad los Libertadores, Castro y Reinemer, 2017.***

En cuanto a investigaciones de Rotación en empresas de servicios de Aseo, este estudio estadístico descriptivo, tuvo en cuenta los resultados de un estudio de clima laboral aplicado en el segundo periodo del año 2016 en el cual se busca Identificar los factores que determinan el nivel de rotación de personal de servicios generales en una empresa de aseo en Colombia durante el año 2016 utilizando la técnica de análisis factorial, encontró que su principal conclusión es “el tipo de población que más genera rotación de personal se encuentra en los rangos de edad entre 18 y 28 años”(p.71.), para mantener a este tipo de población lo importante es tener un equilibrio entre lo personal y lo laboral, con esto se puede llegar a la propuesta de involucrar a las empresas en el interés personal del colaborador, saber y entender si las condiciones de trabajo son óptimas para el personal y saber sus gustos para lograr un verdadero bienestar generando estabilidad y por ende un mejor nivel de rotación.

#### **4.1.2. Tesis Internacionales**

Para el estudio se tuvo en cuenta investigaciones y normatividad de países como, Chile, Guatemala, México, Venezuela y España, en donde se encontró que la rotación de personal va muy ligada con los factores de riesgo psicosocial, variables como, turnos rotativos, turnos largos, mala remuneración, mal trato por parte de superiores y falta de oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones hace que el personal de dichos países quiera buscar opciones laborales con mejores condiciones.

De las 13 investigaciones del estado del arte en el tema de rotación de personal, se utilizaron investigaciones como tesis de pregrado y posgrado, se tomaron como referencia a nivel América central y Suramérica de los países de México, Venezuela, Chile, Guatemala, en Colombia se encontraron 8, Guatemala 2; México, Venezuela y Chile 1 por cada país. Las cuales son analizadas a continuación una por una haciendo diferencia entre las internacionales y nacionales.

- ***Análisis de factores que influyen en la rotación de personal en una empresa del rubro de alimentos y bebidas, Universidad de Chile, Cifuentes, 2017.***

A nivel Latinoamérica, se estudiaron varias tesis de grado, por ejemplo en la Universidad de Chile, se encontró una titulada: “ investigación cualitativa de tipo descriptivo, cuyo objetivo principal es identificar y determinar cuáles son las diferentes causas de rotación de los baristas dentro de las tiendas Juan Valdez, estudio el cual se llegó a la siguiente conclusión: “la remuneración como factor de retención es importante, sin embargo no es el retenedor principal, ya que factores tales como clima laboral, trabajo en equipo, plan de carrera, beneficios, e incentivos, entre otros, determinan, también, un rol muy importante dentro de las organizaciones”. (Cifuentes, 2017), estas variables son constantes en las investigaciones mencionadas en este trabajo, y son importantes para una estabilidad de personal, este trabajo

refleja como la problemática de las condiciones laborales afecta a las personas al punto que deciden dejar su trabajo, el factor humano se hace también importante, ya que el clima laboral finalmente está determinado por las interacciones del personal, aquí es donde el trabajo en equipo cobra importancia y tener una buena formación en este tipo de habilidades es fundamental.

- ***Rotación de Personal y Clima Organizacional, universidad Rafael Landívar, Macario, 2017.***

En Guatemala se encontró un estudio relacionado con Rotación de Personal, investigación de corte descriptivo cuantitativo, que busca, determinar el nivel de rotación de personal y el clima Organizacional en colaboradores a nivel operativo y administrativo de una importadora y distribuidora de vidrios de Guatemala, el cual una de sus conclusiones es: “ para que el colaborador se sienta identificado con la organización, la satisfacción y el conocimiento del plan estratégico son muy significativos para la empresa” (Macario 2017, p, 49) ya que los colaboradores al saber los objetivos de la organización y ser responsables la gestión de estos hacen que exista una buena comunicación y por ende un buen clima laboral para trabajar. La rotación en las organizaciones es inevitable, el clima de todas las compañías va determinado en cambios que van desde los procedimientos, las ejecuciones de los procesos, hasta los colaboradores, por lo tanto, este concepto de rotación de personal no se puede limitar sólo como una problemática, al contrario, puede llegar a ser un indicador de mejora continua, lo que es realmente importante para que la rotación no se vuelva problemática es poderla controlar identificando los factores que la generan y realizando planes de acción que la disminuyan (Macario, 2017).

- ***Identidad organizacional y rotación de personal, Universidad Rafael Landívar, Díaz de León, 2015.***

Al igual que otro estudio de esta misma Universidad: (estudio realizado en empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, en el municipio de Quetzaltenango), investigación enfocada a determinar de qué manera influye la identidad organizacional en la rotación de personal en las empresas que se dedican a la venta de acabados de construcción, a través de una investigación de tipo descriptiva, llegando a la siguiente conclusión “las principales causas por la que el personal se retira de la empresa es por mejora de sueldo y satisfacción en el trato que recibe de parte de sus superiores y compañeros” (Díaz de León, 2013), las empresas deben tener conciencia de los estilos de mando de los superiores, y que al igual que la tecnología, la forma de trabajar va cambiando a través de los años y es fundamental que las personas que dirigen tengan un buen sentido de manejo de personal, que puedan entender las motivaciones de su personal y a partir de eso poder realizar planes de acción ligados al desarrollo organizacional.

- ***Rotación de personal y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa cacao aventurax c.a, Universidad de Carabobo, Chourio, 2017.***

Este trabajo de grado de Venezuela, busca analizar el proceso de rotación del personal que labora en el departamento de administración y su incidencia en los equipos de alto desempeño de la empresa Cacao Aventurax C.A. para el desarrollo de los equipos de trabajo, a través de una investigación no experimental, concluye que: “las empresas que se preocupan por los empleados para que estén satisfechos dentro de la organización saben que tendrán colaboradores más productivos lo que implicará que se adhieran a los objetivos institucionales y de acuerdo a las funciones que ejercen de la organización”.(Chourio, 2017), esta conclusión da una gran importancia al factor motivacional, preocuparse por la vida en familia, la vida personal, el

sentido de pertenencia y la calidad de vida en el trabajo, hace que el trabajador se pueda identificar con la empresa a la cual presta su servicio, retener al talento da un plus en la mejora de producción y en el desarrollo de las empresas, además de evitar la fuga de conocimiento.

- ***Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa, Instituto Politécnico Nacional, Núñez, 2013.***

Este trabajo es de corte teórico, y cual resalta la preocupación por las empresas en la administración, la adquisición, el desarrollo y la retención del talento humano, dentro de sus conclusiones recomienda que: “las empresas, aun las que se encuentran bajo unas políticas rígidas, se adapten al cambio generacional, en la medida en que sus valores y sus objetivos se lo permitan”. (Núñez, 2013). Esta recomendación se hace con el fin de lograr la retención del personal que pertenece a las nuevas generaciones de fuerza laboral, controlando y disminuyendo la rotación de personal, el mundo va cambiando a través de los años y la obtención de resultados es fundamental para supervivencia de éstas, sin embargo lo que hace que las organizaciones les vaya bien son las personas que trabajan en ella, es por eso que se hace importante flexibilizar políticas y objetivos empresariales con el fin de entender las necesidades de las personas, sin descuidar las necesidades organizacionales.

## **4.2. Marco Teórico**

Para entender el objetivo de este proyecto de investigación, se realiza a continuación una contextualización de los factores de riesgo psicosocial y como la no intervención de estos puede desencadenar en desmotivación laboral que al final pueden llegar a causar rotación del personal de forma negativa. Por otro lado, se realiza introducción con la contextualización de los factores psicosociales, luego se procede a revisar los conceptos de rotación de personal, clima organizacional, motivación del personal, compromiso organizacional, retención del personal y por último los estilos de liderazgo.

Para la elaboración del presente marco teórico que utilizaron referencias tanto nacionales como internacionales, a continuación se evidencian las fuentes.

De la ciudad con mayor cantidad de fuentes de información aquí citada se encuentra la ciudad de Barranquilla, le sigue Bogotá y Medellín. Por otro lado, se consolidan las 8 fuentes de información consultadas a nivel internacional que tratan temas relacionados con rotación de personal, riesgos psicosociales, administración de recursos humanos haciendo referencia al compromiso, clima organizacional, motivación, estilos de liderazgo, y retención del talento humano.

Se observa que el país con la mayor cantidad de información accesible en los temas de interés nombrados es México, de segundo España y por último Perú. Esto quiere decir que dentro de los países latinoamericanos solo México, Perú y Colombia han mostrado mayor interés por investigar este campo.

## **4.2.1. Contextualización de los factores psicosociales.**

### ***4.2.1.1. Fuentes nacionales.***

En términos del comité mixto OIT-OMS, (como se citó en Gutiérrez, A; Vilorio-Doria, J. 2014). los riesgos psicosociales se consideran como:

Interacciones entre trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de su organización, por una parte. Y por otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual puede influir en la salud y en el rendimiento y la satisfacción en el trabajo. (OIT, 1986, p. 3)

Es decir, son aquellas situaciones intralaborales y extralaborales que influyen en el desempeño del trabajador en su centro de trabajo, las cuales pueden tener injerencia en su estado de salud.

Por tanto, se ve al trabajador como un sujeto integral, al cual no se le pueden desligar sus situaciones tanto extralaborales, como de sus características individuales como las del trabajo, el ser humano, en este caso el trabajador es un conjunto de todos estos factores psicosociales.

### ***4.2.1.2. Fuentes Internacionales.***

Los factores psicosociales son condiciones que se evidencian en situaciones laborales relacionadas con la organización del trabajo, el tipo de puesto, la realización de la tarea, e incluso con el entorno; estas situaciones interfieren en el desarrollo del trabajo y a la salud de los colaboradores. Los términos “organización del trabajo” y “factores organizativos” se pueden sustituir laboralmente hablando por “factores psicosociales” para referirse a las condiciones de trabajo que conducen al estrés. (Gil-Monte P., 2012)

Estos factores pueden favorecer o perjudicar la actividad laboral y la calidad de vida laboral de las personas, son favorables porque fomentan el desarrollo personal de los individuos y por tanto la productividad, mientras que cuando son desfavorables perjudican su salud y su bienestar incluyendo en el desarrollo de las demás personas, en este caso de los trabajadores.



En este caso se habla de riesgo psicosocial, como fuente de estrés laboral, o estresor, y que tiene el potencial de causar daño psicológico, físico, o social a los individuos. La percepción de riesgo no se concreta siempre en percepción de riesgo físico, también puede ser riesgo psicológico (por ejemplo: despido, pérdida de estatus, pérdida de prestigio, etc.). (Gil-Monte P., 2012). No es tan fácil identificar dado lo anteriormente descrito, ya que incluyen la percepción del individuo por lo que tiende a ser subjetiva la apreciación de la misma.

Como conclusión respecto a la definición de riesgo psicosocial se trata del proceso interno del individuo con relación a la interacción con su entorno, específicamente de su ámbito laboral, lo que puede conducir a enfermedades laborales o afectaciones a nivel general sobre su salud mental, por tanto el brindar la importancia considerable a este tipo de riesgo es algo a lo que las empresas deben apuntarle, no solo por dar cumplimiento al requisito normativo sino para la salud y el bienestar de todos y cada uno de los trabajadores.

#### **4.2.2. Rotación laboral.**

##### ***4.2.2.1. Fuentes Internacionales.***

Se considera rotación a la decisión que toma el trabajador de forma voluntaria en donde termina la relación con el empleador de forma permanente, incluso, se tiene en cuenta también el personal que no recibe dinero a cambio de sus servicios, como lo son los voluntarios, esto dado que, como organizaciones empresariales o no gubernamentales, cuentan con talento humano para el desarrollo de sus actividades. (Bretones, F. D. y González, J. M. 2009).

La rotación es un proceso de retiro del personal en donde salen los trabajadores de la organización de forma voluntaria o involuntaria, hay que tener en cuenta que estas salidas no siempre son negativas para la organización, ya que, puede que esta rotación esté relacionada con el mal desempeño laboral o personal que afecte un proceso o varios en la organización, por tanto,

su partida da la oportunidad a la organización que dentro de sus procesos de selección adquieran una mejor mano de obra y permitan una mejora general del proceso que se vea involucrado con la partida del empleado. (Judge T. y Robbins, S. 2009)

Adicionalmente Judge T. y Robbins, S. (2009) indican que el análisis de la Antigüedad del tiempo en el cual un trabajador ha permanecido en una empresa, funciona como una estrategia de predicción para evaluar la rotación futura del mismo, esto dado que, se relaciona la estadía de un trabajador en una empresa bajo la premisa que si no ha sido estable en sus lugares de trabajo no lo vaya a ser en el actual. Es decir, puede ser que sea por factores internos de la persona, como por ejemplo falta de compromiso, sentido de pertenencia con las organizaciones a las que ha estado vinculado o factores externos, como el ambiente de trabajo desmotivante, que hagan que el trabajador decida retirarse de la empresa o que los empleadores decidan prescindir de sus servicios en corto tiempo.

Para lo anteriormente descrito, se debe tener presente el historial de trabajo de las personas que ingresan a trabajar en la compañía, por medios de entrevistas se puede obtener información acerca de los motivos por los cuales salió de sus anteriores empleos, con la información obtenida allí se puede considerar si es una buena decisión contratarlo o no de acuerdo a la cultura organizacional que tenga la empresa, esto con el fin de evitar una futura rotación innecesaria del personal. por otro lado, se pueden tener cuenta la información obtenida para generar estrategias para retención del personal que permita hacer prevención de situaciones que puedan generar insatisfacción o desmotivación laborales.

Judge T. y Robbins, S. (2009), dicen que para conocer actitudes específicas acerca de la posible rotación de personal, se puede realizar preguntas con un tiempo establecido, es decir se puede preguntar al postulante a un cargo, cuál será su meta, por ejemplo, a 6 meses si llegara a

ingresar a trabajar en la empresa. Esto puede generar mayor compromiso por parte del trabajador al momento de posicionarse en su cargo.

Cabrera, A.; Ledezma, M.; Rivera, N. (2011). Indican que la rotación no se debe ver como una situación negativa, ya que si en una organización no existe rotación puede existir estancamiento del personal, lo cual indica que el personal que labora durante bastante tiempo bajo sus mismas funciones podría llegar a volverse improductivo y no contribuir en la mejora continua de la organización. Por otro lado, también refieren que es importante el ingreso de nuevo personal el cual cumple la función de renovación e innovación en los procesos que están establecidos durante algún tiempo y pueden contribuir con ideas nuevas que refresquen y faciliten en desarrollo de la labor de su área.

Por otro lado, Jones, Kantak, Futrell y Johnson (Como se citó en Bretones, F. D. y González, J. M. 2009) indican que existen dos tipos de categorías de las consecuencias causadas por la rotación del personal, como lo son las tangibles y las intangibles, las tangibles son los costos de operación para cubrir la vacante como los son los procesos de reclutamiento y selección, y por otro lado están las consecuencias intangibles como lo son las fallas en los procesos e inconvenientes con la prevención de los riesgos. Este último factor citado es importante para el desarrollo de esta investigación, ya que la rotación de personal afecta la seguridad y salud en el trabajo.

Existe otro tipo de rotación la cual puede ser involuntaria, esta se puede dar por causa de algún accidente laboral que sufra la persona que le impida regresar a sus funciones dentro de la organización. (Bretones, F. D. y González, J. M. 2009). Para el desarrollo de esta investigación se toma en cuenta el tipo de rotación voluntaria, ya que es a partir del análisis de los factores por

los cuales deciden renunciar a Casalimpia los que nos permite establecer una propuesta para disminuir la rotación.

Por otro lado, Chiavenato (1999), indica que la rotación es la fluctuación que existe entre el personal, la organización y el ambiente. Esta rotación se calcula con la cantidad de ingresos y retiros de personal que se tenga en cierto periodo de tiempo. Adicionalmente, indica que al ser un problema por el cual las organizaciones se preocupan, la solución es hacer que los retiros de personal se vean compensados con ingresos de nuevo talento humano, con tal de evitar déficits de personal y mantener el nivel de las operaciones productivas o administrativas que se puedan ver alteradas.

Se llama rotación vegetativa a la que es impulsada por retiros de personal por decisión de la organización, este tipo de rotación es positiva si es dada para la mejora del talento humano. Sin embargo, también existe la rotación que está bajo el control del empleado y es en la que él toma la decisión de finalizar su relación laboral con la empresa, pudiendo esta estar medida por ofertas laborales presentadas en el mercado mucho mejores que la existente en la compañía. (Chiavenato,1999).

Por otro lado, Vartia, 2001 (Como se citó en Moreno, B. y Báez, C. 2010) indica que uno de los factores que influyen para el alto índice de rotación es el acoso laboral. Para esto identifica unos aspectos relevantes que pueden contribuir a la prevención del acoso laboral y por tanto a la rotación de personal, estos aspectos son: tolerancia cero a temas de acoso laboral, conocimiento sobre tipos de acoso y mecanismos para dar trámite de denuncia, confianza y respeto, y por último hacer énfasis en el enfoque preventivo.

Como aporte a la temática de rotación, Hernández y Mendieta (2013) indican que los esfuerzos por parte de las empresas los cuales son enfocados a temas de capacitación y

entrenamiento, son malgastados al no hacer enfoque en la prevención de la rotación, esto dado que, si hay gran movilidad de trabajadores salientes, las capacitaciones no serán efectivas ya que no se podrá evaluar su desempeño a largo plazo. Por tanto, este es un factor que tiene gran impacto a nivel organizacional, ya que no solamente afecta la parte operativa del negocio, siendo en este caso aplicado el proyecto al área operativa, sino al área encargada de realizar los procesos de formación y capacitación al personal.

De acuerdo a lo anteriormente descrito, es importante establecer los factores motivacionales que inducen al trabajador para renunciar, esto con el fin de tomar las medidas correspondientes y se realice un plan de intervención que evite futuras renunciaciones por la misma causa.

La rotación de personal y la satisfacción de los empleados están relacionadas con el desempeño laboral, esto dado que en las organizaciones a las personas que tienen un desempeño alto les ofrecen reconocimientos de todo tipo, incentivos y demás como forma de premiar su desempeño, lo cual hace relación directa con el nivel de satisfacción, en cambio, a las personas que no tienen un buen desempeño laboral no les es reconocido ningún tipo de esfuerzo por lo que su satisfacción tiende a disminuir (Judge T. y Robbins, S. 2009). Esto quiere decir que no solamente se debe restar incentivos para aumento de satisfacción del personal a las personas que tienen un buen desempeño laboral, sino que también se deben establecer estrategias para aumentar la satisfacción de los trabajadores que no cumplen con un buen desempeño.

Judge T. y Robbins, S. (2009), adicionalmente indican que el liderazgo tiene relación con la rotación, en especial el liderazgo transformacional, también indican que este liderazgo se puede aprender. Esto es importante dado que si los jefes de área poseen o son capacitados en liderazgo podrán cumplir con sus objetivos juntos con sus equipos de trabajo de forma adecuada, sin

conflictos ni errores que entorpezcan el proceso. Esto se ve reflejado en la satisfacción y motivación que puedan percibir los trabajadores que siguen a esos líderes.

#### ***4.2.2.2. Fuentes nacionales.***

Fuentes nacionales teóricas no encontradas.

### **4.2.3. Clima organizacional.**

#### ***4.2.3.1. Fuentes internacionales.***

Es el ambiente interno de cada trabajador, el cual es concebido gracias a la motivación o desmotivación que este recibe de los aspectos generados por su entorno organizacional, esta motivación está ligada a la satisfacción de necesidades del individuo, las cuales, al ser atendidas se convierte en positivo, esto genera en su entorno laboral la misma reacción permite el desarrollo efectivo de las actividades. (Chiavenato,1999).

En cuanto al clima laboral este se puede ver reflejado como una variable que ayuda mucho a la disminución o al aumento de la rotación de personal, puesto que un ambiente de trabajo sano, estable y confortante hace que las personas deseen quedarse en una organización, tal como afirman Jiménez, Mariño (2018) “cuando aumenta la satisfacción de las personas, disminuyen sus ganas de abandonar la organización” (p. 464), es decir que a mantener buenas condiciones laborales acompañados de buenas relaciones hacen que las personas no consideren salir de una empresa..

Adicionalmente, Chiavenato (1999) indica que el clima organizacional influye a la motivación del individuo y la del individuo a la organización. Por lo tanto, es una serie de efectos encadenados que se pueden orientar de forma positiva desde la gestión del talento humano y de seguridad y salud en el trabajo teniendo como base que la motivación y el clima organizacional estén estrechamente ligados.

Este es un factor de alta importancia al hablar de rotación del personal, tal como afirman Ibarvo, Portillo y Prieto (2016), “El clima organizacional es un indicador trascendental que cualquier empresa debería tomar en cuenta, porque de éste depende la permanencia y el desempeño de los trabajadores que forman parte de ella” (p.21). Cuando las personas tienen buenas relaciones es mucho más probable su permanencia en una organización, además que con esto se puede lograr una mejor productividad.

Las variables satisfacción laboral y clima organizacional van de la mano con la rotación de personal, así lo afirman Manosalva, Manosalva y Quintero (2015), en un estudio en el cual tiene como objetivo, “analizar la relación el clima organizacional y la satisfacción laboral en organizaciones que brindan servicios de salud, encontraron que si el nivel percibido del clima organizacional es alto, la actitud de la satisfacción laboral también” de este modo, las relaciones interpersonales, laborales y relación Jefe – Subordinado juegan un papel importante en la satisfacción laboral del colaborador y generando aún más una mejora en la estabilidad de trabajadores en una organización, estos elementos son fundamentales para que cualquier organización pueda generar estrategias para la retención del talento y disminución de la rotación del personal.

Un ambiente laboral apropiado hace que los colaboradores de las empresas se sientan más satisfechos y motivados en sus lugares de trabajo, pues logra favorecer, el trabajo en equipo y el compromiso del personal para que estén orientados hacia el logro de los objetivos y el cumplimiento de metas, el clima laboral es fundamental para el desarrollo organizacional llegando a influir directamente en el comportamiento, la forma de cómo se percibe el trabajo y expectativas de las personas ya sea a diferentes niveles ya sea individual o grupal (Arévalo, Navarro, Suárez, 2017).

El clima organizacional representa de cierta forma una conceptualización importante en la interacción del ser humano, enfocado en la conducta y su relación con la sociedad, es decir que esta variable puede ir en dos caminos, el primero ser una vía para generar un buen desempeño, creatividad, innovación y aumento de productividad o al contrario puede llegar a obstaculizar y afectar de manera significativa las dinámicas organizacionales, llegando a convertirse en un factor diferenciador que se vuelva ejemplo de comportamiento en una organización (Izcurdia, Varela, 2013).

#### ***4.2.3.2.Fuentes nacionales***

Fuentes nacionales teóricas no encontradas.

#### **4.2.4. Motivación.**

##### ***4.2.4.1.Fuentes internacionales***

Herrera, Ramírez, Roa y Herrera (2004) citado en Naranjo, M. (2009) declaran que la motivación es una de las claves explicativas más importantes de la conducta humana con respecto a entender la razón del comportamiento. Lo que quiere decir que, la motivación representa lo que hace que una persona de inicio a una conducta (activación), se dirija hacia un objetivo (dirección) y persista en lograrlo (mantenimiento). Esto quiere decir que la motivación es lo que conlleva al ser humano a realizar cierta acción, por tanto si una persona no se encuentra motivada a realizar su trabajo de forma correcta, simplemente no lo hará, o si no realiza no necesariamente implique que lo vaya a realizar adecuadamente, dado que si hace falta alguno de los tres factores nombrados anteriormente la motivación no se hace presente.

El lograr generar una motivación en los trabajadores, es un punto crítico para que ellos puedan ejecutar sus actividades con cierto agrado y den todo de sí mismos para hacerlo. Por eso es importante analizar qué factores son los que hacen que los trabajadores de cada compañía en



especial se motiven, para así tomar decisiones al respecto de mantener los factores positivos y reforzar los que se deban reforzar para alcánzalos.

“En cada individuo fluyen necesidades diferentes, de esta misma forma deben ser cubiertas, aun cuando se creen en el entorno laboral” (Coromoto, Villón, 2017, p,189), de esta manera podemos inferir que es imperante crear medios en las empresas que logren identificar y suplir dichas necesidades, para que así se evidencie que el colaborador trabaje de manera motivada y sienta que es parte de la organización a la cual pertenece.

La motivación es un constructo emocional que va directamente proporcional a la retención y rotación del talento, Coromoto y Villón, (2017) afirman que, “el desempeño de una persona en el trabajo cuando está desmotivado afecta de manera negativa en el éxito de la organización” (p,189), por lo tanto es importante poder proponer factores que ayuden en la intervención de la rotación de personal para que se logre generar un mayor desempeño y motivación laboral en el empleado creando mecanismos de reconocimiento y mejoramiento profesional, que ayuden a crear condiciones favorables en el ambiente de trabajo, para que culturalmente se logre generar una necesidad de contribución al mejoramiento del rendimiento laboral del personal de una organización.

Respecto a la motivación, Judge T. y Robbins, S. (2009) establecieron, de acuerdo a estudios realizados en Estados Unidos acerca del comportamiento organizacional, que uno de los factores motivantes para el trabajador en el ámbito organizacional es el dinero, es decir la remuneración salarial, sin embargo, no es un determinante de la satisfacción laboral que pueda percibir el trabajador en la organización, es decir, existen otros factores que permiten al trabajador sentirse feliz en la organización, independientemente de su cantidad de ingresos, como lo son los retos que perciban en sus trabajos, buenas relaciones interpersonales, ya que un trabajo monótono y

poco retador, hace que el trabajador, así sea remunerado económicamente acorde a su estudio o labor ejecutada, sea infeliz y por tanto su motivación sea baja.

Lo anteriormente dicho es importante, dado que, la mayoría de empleadores dan por sentado que la relación satisfacción laboral está relacionada directamente con la remuneración salarial, es decir a mayor remuneración salarial mayor es la satisfacción del trabajador, sin embargo, eso no es así, dado que independientemente de su remuneración salarial, existen otros factores a los cuales se pueden establecer estrategias orientadas a trabajar la satisfacción laboral, como por ejemplo planes de carrera, estudio, capacitación del personal, salario emocional, jornadas de integración con los compañeros para fomentar buenas relaciones interpersonales, entre otras, que permitan al trabajador sentirse satisfecho en su ámbito laboral.

Araya-Castillo y Pedreros-Gajardo (2013), recomiendan poner atención especial a la variable de motivación organizacional puesto que esto hace que las organizaciones se enfoquen en las necesidades del colaborador y generen herramientas para suplirlas, de este modo se confirma que la rotación de personal no es una variable organizacional que esté individualizada, al contrario tiene muchos factores que la afectan y la motivación es uno de ellos, que al igual que variables expresadas anteriormente pueden afectar de manera positiva o negativa, dependiendo del estilo de mando que distinga a la organización de la cual haga parte el colaborador.

#### ***4.2.4.2 Fuentes nacionales.***

Fuentes nacionales teóricas no encontradas.

#### **4.2.5. Compromiso organizacional.**

##### ***4.2.5.1. Fuentes Internacionales***

Judge T. y Robbins, S. (2009), nombran en su libro que existe el compromiso organizacional, el cual se divide en tres tipos de compromiso los cuales son, normativo, afectivo y compromiso para continuar. Indican que el compromiso normativo está dado al cumplimiento de las normas morales o éticas, lo cual retiene al empleado en su trabajo, por otro lado, el compromiso para continuar es dado por que el empleado percibe más opciones en el mercado que le puedan suplir sus requerimientos como por ejemplo oferta de mayor salario en otra empresa y finalmente el compromiso afectivo, este es el relacionado con la estima que el trabajador le tiene a la empresa y está ligado al sentido de pertenencia que se tenga.

Al identificar el tipo de compromiso que tienen los empleados para con su empresa, se facilita la forma en la cual desde el área de talento humano se pueden hacer procesos para que los trabajadores se inclinen por tener un compromiso afectivo a la organización y no los otros dos tipos de compromiso descritos anteriormente, esto ya que, el sentido de pertenencia permitirá que las personas realicen su labor de forma más acorde a lo requerido y los índices de rotación disminuyan.

El compromiso organizacional es una variable que tiene una relación directa con la rotación del personal, tal como afirman Aldana, Leal y Tafur (2018), el compromiso tiene más valor por la variable de estabilidad relacionada desde el momento de la contratación y el programa de bienestar e incentivos que pueda tener una organización los cuales ayuden a asegurar el crecimiento y seguridad del personal, logrando un cumplimiento de responsabilidad social y de normativa al tener contratos que aseguren la estabilidad laboral y económica, factores que

generan movilidad social con un alto valor de compromiso afectivo manifestado hacia la entidad mediante conductas de ciudadanía, valores, liderazgo y crecimiento personal.

Llapa-Rodríguez, Méndez, Shinyashiki, Trevizan (2009), en su investigación mencionan que el compromiso es fundamental para la inmersión del colaborador en la entidad, siendo así que ayuda en el desarrollo de todas sus labores, los colaboradores viven el compromiso organizacional y profesional a partir de sus experiencias vividas relacionadas con los lugares en los que anteriormente desarrollaron funciones, en donde enfrentan la bidimensionalidad frente a su compromiso organizacional y profesional. Siendo así es evidente que el compromiso organizacional ayuda a los colaboradores a generar sentido de pertenencia con la organización en la cual trabajan, lo que posteriormente se ve reflejado en la motivación y estabilidad laboral.

#### ***4.2.5.2.Fuentes nacionales***

Fuentes nacionales teóricas no encontradas.

#### **4.2.6. Retención de personal.**

##### ***4.2.6.1.Fuentes internacionales***

Para poder desarrollar un programa de retención de personal efectivo, es necesario que la empresa investigue cuales son las necesidades de sus trabajadores, para esto debe valerse de herramientas como entrevistas de retiro, encuestas de clima laboral, observación pasiva, y/o cuestionarios de abandono del cargo. (Castillo ,2009). Esto permite tener un diagnóstico más claro de los motivos por los cuales el personal decide renunciar a su empleo, para así establecer una estrategia más acorde con la realidad que favorezca la retención del personal.

Dicha estrategia es única para cada empresa, por lo que debe realizarse a conciencia el diagnóstico para establecerla. (Castillo, 2009). Esto debido a que cada empresa cuenta con su

propio clima organizacional, el core de cada negocio es particular por lo que el talento humano vinculado debe tener ciertas características propias, he ahí donde se encuentra una diversidad de necesidades o requerimientos del cliente interno que son distintas en cada compañía por lo cual no se pueden adoptar las de otras empresas, o si se adoptan deben ser ajustadas a las características propias.

Adicionalmente, Castillo (2009) indica algunas de categorías que se utilizan para la retención del personal es generar estrategias dentro de la selección del talento humano y/o durante el ejercicio de sus labores, estas son clasificadas como “a priori” y “posteriori”, Dentro de las estrategias clasificadas como “A priori” esta la iniciativa de selección, autoselección, y selección de personal y como “Posteriori” la recopilación de información, Diseño de puestos, beneficios sociales, Necesidades y fortalezas de los trabajadores, incentivos económicos, desarrollo personal y profesional, flexibilidad, Buenas relaciones interpersonales y comunicación en todos los niveles, promoción y reconocimiento al desempeño. (Castillo ,2009).

Estas estrategias buscan obtener el mejor talento humano para las plazas disponibles y así disminuir la posibilidad de contratar a personal no calificado o sobrecalificado que pueda terminar el vínculo laboral y aumente el índice de rotación.

Las empresas deben empezar a comprender que más allá del comprometerse con un trabajador en un contrato y limitarse a pagar un salario por la labor cumplida, el personal requiere un paquete de beneficios o bien un compromiso por parte del empleador en cuanto a un plan de carrera integral que mantenga las condiciones emocionales idóneas para trabajar con satisfacción laboral, motivación e innovación (Hernández, Hernández, Mendieta, 2013).

#### ***4.2.6.2.Fuentes nacionales***

Figuroa (2014), dice que, si las organizaciones desean mantenerse en el mercado de forma competitiva, deben establecer estrategias que les permitan retener a su mejor personal, no solamente suplir los requerimientos básicos realizados por ellos sino buscar forma de motivarlos para su crecimiento dentro de la organización, esto podría funcionar para que se establezcan metas a largo plazo al interior de la organización y potenciando sus habilidades que al final pueden ser favorables para la organización y para el personal. Lo que quiere decir que al generar estrategias para que el personal que tiene mayor impacto y mejor desempeño, es decir, son clave en la organización, sean retenidos en la empresa, no solamente se deben tener en cuenta las necesidades básicas como lo son un salario justo, jornadas de trabajo dentro de lo legal, sino que también motiven a los trabajadores con actividades como buscar ascensos dentro de la organización, reconocimientos, salarios emocionales, entre otros, es decir un valor agregado al motivo por el cual ellos se encuentran trabajando en la organización, y deciden estar en esa y no en otra. (Gonzales, 2009)

La educación enfocada al entrenamiento y la capacitación del personal hace que se desarrolle de manera óptima y productiva esta variable como una estrategia importante de retención de personal, según, Figuroa (2014), se necesita formar talentos con pertinencia para la innovación y la productividad, fortaleciendo o implementando esquemas de armonización de la educación media-técnica y/o superior (p73), dicha afirmación hace recomendable tener en cualquier organización un modelo que incentive el estudio y la capacitación del personal, puesto que además de ayudar a los procesos de la empresa un personal capacitado y altamente capacitado hace que se genere un desarrollo social y económico, siendo un gana – gana en la relación empleador – empleado.

#### **4.2.7. Estilos de Liderazgo.**

##### ***4.2.7.1. Fuentes internacionales***

Las empresas tienden a tener una visión sesgada o reduccionista del porque un colaborador renuncia de la organización, y es culpar a la falta de motivación por parte del trabajador, sin embargo no se detienen a visualizar los componentes que hacen que la persona este desmotivada o no se sienta bien en el sitio de trabajo, el liderazgo juega un papel fundamental en uno de esos componentes por los cuales se genera la rotación de personal, tal como afirman Ganga y Navarrete (2013), “El liderazgo es un constructo complejo, su estudio debe apuntar a identificar y describir las diferentes variables que pueden estar vinculadas con el mismo” (p. 72), por ende entender los estilos de liderazgo es imperante para relacionar este constructo con la problemática de la rotación del personal.

##### ***4.2.7.2. Fuentes nacionales***

Fuentes nacionales teóricas no encontradas.

#### **4.2.8. Contrato Psicológico**

##### ***4.2.8.1. Fuentes Internacionales***

El concepto de contrato psicológico, según Argyris (1960) citado en Tena (2002), parte del constructo de las relaciones entre el trabajador y el empleador que conlleva a responsabilidades sobrentendidas que se encuentran en la cultura organizacional y por tanto no son objetivas, indica adicionalmente que las incongruencias que puedan existir entre los supuestos o expectativas del trabajador para con la organización, puede terminar en implicaciones psicológicas para el trabajador.

Tena (2002), indica que el contrato psicológico es algo que se ha ido transformando con el paso del tiempo, ya que las organizaciones son dinámicas y con el avance y cambio de los tipos

de cultura organizacional hace que los trabajadores generen expectativas diferentes, por lo que las empresas deben también

#### ***4.2.8.2.Fuentes nacionales***

Schein (1982) citado en Torres, C. Santa, V. & Bonilla, A. (2014), afirma que el contrato psicológico está relacionado con las expectativas que tiene el trabajador para con su empresa, excluyendo las cosas netamente objetivas y tangibles como lo es la obtención del sueldo, el centro de trabajo entre otros factores, sino hace referencia a los factores subjetivos como aquellas situaciones que le permitan alcanzar metas al interior de la empresa. Este tipo de contrato surge a partir del inicio de la vinculación laboral.

Adicionalmente, Dabos y Rosseau (2004) citados en Torres, C. Santa, V. & Bonilla, A. (2014), indican que el contrato psicológico se genera a partir de lo que el nuevo colaborador percibe y/o escucha de sus compañeros acerca de las condiciones laborales al interior de la empresa. Hace referencia a las situaciones que están por fuera de los contratos laborales pero que en el desarrollo de las actividades diarias de la organización se pueden percibir. Dado esto, no es mandatorio que lo percibido por el nuevo colaborador sea lo mismo que percibe el empleador, sin embargo se reconoce una mutualidad de la responsabilidad que esto conlleva.



### **4.3. Marco Legal**

Para toda ejecución de proyectos de investigación es necesario conocer la normatividad legal vigente a la cual se debe dar cumplimiento. Por tanto, para la ejecución de este proyecto se desarrolló una revisión de la normatividad colombiana y normatividad internacional que involucran los aspectos aquí retomados que fundamentan normativamente la importancia del desarrollo de la propuesta de disminución de la rotación, en este caso para CasaLimpia S.A.

#### **4.3.1. Marco Legal Nacional.**

Para toda ejecución de proyectos de investigación es necesario conocer la normatividad legal vigente a la cual se debe dar cumplimiento. Por tanto, para la ejecución de este proyecto se desarrolló una revisión de la normatividad colombiana que involucra los aspectos aquí vistos.

- ***Resolución 1016 de 1989, Ministerio de Trabajo y seguridad social:***

Establece un reglamento para la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los empleadores en el país. En el cual se establece que se debe hacer inclusión del riesgo psicosocial como factor que aflige a los trabajadores. Esto es importante ya que se toma en cuenta a los factores de riesgo de origen psicosocial y obliga a las empresas a Diseñar y ejecutar programas para la prevención y control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales. (Ley N°1016,1989).

- ***Constitución Política de Colombia 1991, Asamblea Nacional Constituyente:***

Menciona en su artículo 25 que “El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas” (Constitución Política Colombiana, 1991). Visto de esta manera en Colombia bajo derecho institucional está contemplado el trabajo digno y las protecciones sociales, y recreación, relacionado con esto está el artículo 2.2.6.5.5. del (Decreto

1072 de 2015) el cual menciona que “los trabajadores en misión tendrán derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad”, adicional a esto el artículo 2.2.1.2.3.1 menciona que: para efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el artículo 21 de la Ley 50 de 1990, las dos (2) horas de la jornada de cuarenta y ocho (48) semanales a que esta norma se refiere, podrán acumularse hasta por un (1) año. En todo caso, los trabajadores tendrán derecho a un número de horas equivalente a dos (2) semanales en el período del programa respectivo dentro de la jornada de trabajo, (Decreto 1072 de 2015).

- ***Ley 100 de 1993, Congreso de Colombia:***

En esta ley se consolidan varias disposiciones para el cumplimiento en el campo de pago de aportes de salud, pensión, y pago de ARL integrando así el sistema general de seguridad social en salud, en la cual se ampara el acceso a la salud por parte de los colombianos. Esta ley permite establecer los responsables que garanticen la cobertura del sistema de prestaciones sociales que contribuyan a la calidad de vida de las personas. Adicionalmente el sistema general de riesgos laborales surge para facilitar el acceso a los trabajadores a procedimientos, moras y demás que les permita prevenir y proteger de las consecuencias de enfermedades laborales.

- ***Decreto 1295 de 1994, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social:***

El decreto estableció el sistema general de riesgos profesionales, dentro de la cual se establecen actividades de promoción de la salud y prevención de accidentes y enfermedades laborales, allí se encuentra incluidos los factores psicosociales en los lugares de trabajo, prestaciones económicas a los trabajadores y a la prevención de eventos que desencadenen en accidentes de trabajo.

- ***Decreto de Ley 1010 de 2006, Congreso de Colombia:***

Establece las medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, allí hace referencia a uno de los factores que se pueden determinar cómo causantes de la toma de decisión de una persona para terminar la relación laboral en una organización, ya que existe, en la mayoría de los casos, desconocimiento de esta norma que cobija a las personas que están siendo acosadas laboralmente, ya que allí se establece lo que es acoso laboral y el manejo que debe tener el empleador para evitar estas conductas y/o para dar manejo a las existentes.

- ***Resolución 2646 de 2008, Ministerio de la Protección Social.***

En la cual se establecen los mecanismos para hacer monitoreo de los factores de riesgo psicosocial en las organizaciones, los cuales generen enfermedades laborales a largo plazo. Algunos de los factores psicosociales que causan enfermedades laborales están ligados a la rotación del personal voluntaria, ya que al estar expuestos a estos factores estresantes o poco motivantes, algunas personas que tienen la posibilidad de dejar sus trabajos lo hacen, pero otras no lo hacen, causando a largo plazo enfermedades laborales. Adicionalmente, esta resolución indica la obligación que tienen las empresas por identificar, diagnosticar y realizar acciones de mejora o correctivas y el monitoreo para abordar los riesgos psicosociales a los cuales está expuesto el trabajador, teniendo en cuenta los factores intralaborales, extralaborales y las características del individuo. (Resolución N°2646,2008).

- ***Ley 1562 de 2012, Ministerio de salud y protección social:***

En la cual se define que la seguridad y salud en el trabajo “Tiene por objeto mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas

las ocupaciones” (Ley N°1562,2012). Por tanto la búsqueda de estrategias para promover el bienestar mental y social de los trabajadores hace parte de la retención del personal citado anteriormente, previniendo así la rotación voluntaria del personal.

- ***Ley 1616 de 2013, Ministerio de Salud:***

Esta ley indica que un problema psicosocial o ambiental puede ser un acontecimiento vital negativo, una dificultad o deficiencia ambiental, una situación de estrés familiar o interpersonal, una insuficiencia en el apoyo social o los recursos personales, u otro problema relacionado con el contexto en que en que se han desarrollado alteraciones experimentadas por una persona. (Ley N°1616, 2013)

- ***Decreto 1477 de 2014, Ministerio de Salud:***

En este se establece la tabla de enfermedades catalogadas como de origen laboral, allí se evidencia que hay una sección en la que se establecen las enfermedades originadas por exposición a factores de riesgo psicosocial. Es relevante que sean incluidos estos factores en la medida que se le da importancia a los efectos sobre la salud que tiene la exposición a estos. (Decreto 1477, 2014)

- ***Decreto 1072 de 2015, Ministerio de trabajo:***

Por el cual se reglamenta el decreto único reglamentario de trabajo, dentro del cual se establece el cumplimiento obligatorio de la implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo, el cual aplica para la empresa CasaLimpia. Allí se establece a partir del 4 título todo lo relacionado para el cumplimiento de las normas en Seguridad y Salud en el trabajo. Dentro de los ítems aparece que se deben evaluar las condiciones y medio ambiente de trabajo teniendo en cuenta los factores psicosociales, identificación de los riesgos asociados y la obligación de las ARL para prestar servicios de prevención de enfermedades asociadas al riesgo

psicosocial, El incumplimiento de lo relacionado en este decreto tiene sanciones directas a la compañía.

- ***Resolución 0312 de 2019, Ministerio de trabajo:***

Esta resolución deroga a la resolución 1111 de 2017, aquí se disponen los estándares mínimos de cumplimiento en Seguridad y Salud en el Trabajo que deben cumplir las empresas de acuerdo a su nivel de riesgo y cantidad de trabajadores activos. Esta resolución surge a partir de la necesidad de especificar los requisitos mínimos de acuerdo a las empresas. (Resolución 0312, 2019).

- ***Resolución 2404 de 2019, Ministerio de Trabajo:***

En esta resolución se establece el uso obligatorio de los instrumentos como la batería de riesgo psicosocial y los cuestionarios) para la medición, evaluación, diagnóstico, intervención y seguimiento de los factores de riesgo psicosocial en los ambientes de trabajo, además se establecen guías técnicas y protocolos de promoción y prevención de factores de riesgo psicosocial para sectores económicos y problemáticas específicas, como burnout, duelo, entre otros, que pueden afectar el desempeño del trabajador en su centro de trabajo y en su ambiente extralaboral. (Resolución 2404, 2019)

#### **4.3.2. Marco Legal Internacional.**

- ***Real Decreto Legislativo 3/2015, Ministerio del empleo y seguridad social, España:***

Según este decreto su artículo 2 tiene como objetivo “Garantizar la efectiva igualdad de oportunidades y la no discriminación” (Agencia Estatal Boletín del Estado, 2015), este objetivo tiene similitud con el artículo de la constitución política colombiana mencionado anteriormente, en su visión de trabajo.

- ***Protocolo de vigilancia de riesgos Psicosociales en el trabajo. Ministerio de salud de Chile, Chile:***

Aquí se describe posibles efectos que se llegan a dar por la exposición a riesgos psicosociales y explican que pueden ser sobre la salud física, la salud mental y los resultados en el trabajo (Ministerio de Salud de Chile, 2013), adicional a esto expuso los principales síntomas que la población de Chile asocia con el trabajo y estos son “cansancio, dolores de cabeza, problemas para dormir y sentirse tenso e irritable” (Ministerio de Salud de Chile, 2013, p. 9).

- ***Reglamento federal de seguridad y salud en el trabajo de México, México:***

En su Artículo 3 se entiende como riesgo psicosocial, aquéllos que pueden provocar trastornos de ansiedad, no orgánicos del ciclo sueño-vigilia y de estrés grave y de adaptación, derivado de la naturaleza de las funciones del puesto de trabajo, el tipo de jornada laboral y la exposición a acontecimientos traumáticos severos o a actos de Violencia Laboral, por el trabajo desarrollado (Reglamento Federal de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2014).

- ***NTP 640: Indicadores para la valoración de intangibles en prevención, Ministerio del Trabajo y relaciones Labores, España:***

Esta guía del ministerio de trabajo y asuntos sociales de España, habla de la generación de costos que se da por no tener una buena condición en el trabajo, y hace especial recomendación

en la influencia de tener prevención y hacer constantes mejoras en las condiciones laborales de los colaboradores, para esta recomendación se tiene en cuenta la influencia de los accidentes laborales y daños en el trabajo en los valores intangibles de la organización (Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España, 2003).

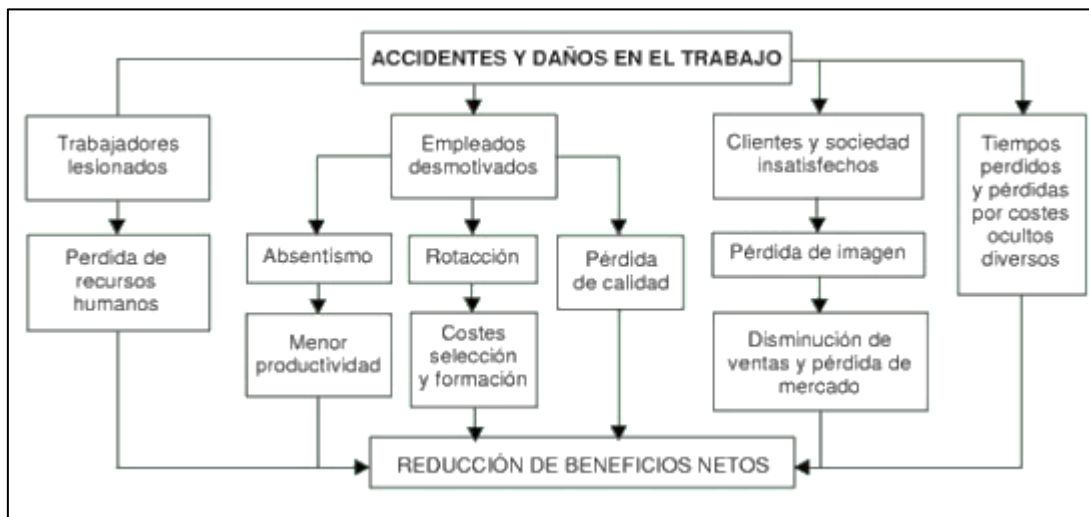


Figura 5. Influencia de los accidentes y daños en el trabajo en los valores intangibles. Fuente: NTP 640: Indicadores para la valoración de intangibles en prevención.

Como se puede identificar en la gráfica la rotación de personal es una de las causas por las cuales las organizaciones tienen reducción en sus ganancias, además que este fenómeno se da por tener colaboradores desmotivados.

Esta guía tiene en cuenta el resultado de no tener una buena condición laboral en el personal de las organizaciones, relacionando la presión psicológica, estrés y desmotivación, pudiendo así generar una pérdida de la calidad del trabajo y rotación de personal, con los costos que están directamente afectados con el cambio de personal tales como, la selección y formación de nuevo personal (Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España, 2003).

- ***NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos, Ministerio del trabajo y relaciones sociales, España:***

Esta guía habla acerca del tiempo de trabajo de las personas en sus cargos y como esto tiene repercusión directa en su vida diaria, como afecta la distribución y la cantidad de horas al día como factor intralaboral y extralaboral, por ello se recomienda tener un balance fisiológico y psicosocial al momento de organizar los turnos de trabajo, y así adaptar los turnos a las necesidades individuales de cada persona (Ministerio del trabajo y las relaciones sociales de España, 1999).

- ***NTP 912: Productividad y condiciones de trabajo, Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, España:***

Esta guía habla de la relación entre la productividad y las condiciones de trabajo, la cual tiene que ver con dos aspectos fundamentales de mejora continua que de darse de manera óptima reduce la rotación de personal y aumenta la competitividad, estos aspectos son la excelencia empresarial vista como el liderazgo, la estrategia, la gestión del personal, de los recursos y los procesos, y la prevención de riesgos laborales vista como la evaluación de los riesgos, las medidas de prevención, control de riesgos y diferentes documentaciones del sistema preventivo, de este modo si estas dos condiciones se cumplen el costo del recurso humano se optimiza al hacer que la gente no rote de su puesto de trabajo ni sea reemplazada por rendimiento (Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo, 2011).

- ***OSHA 3573-09R: Boletín para la industria en general, Estados Unidos:***

Este boletín recomienda tener un programa de lesiones y enfermedades ya que al tenerlo los empleadores tienen disminuciones drásticas de las lesiones laborales, y logran transformar la cultura corporativa la cual puede llevar a mejorar el rendimiento del personal, reducir costos,



teniendo así una mayor satisfacción de los empleados reduciendo la rotación de personal, para que esto ocurra, esta institución recomienda unos elementos clave para el éxito del programa tales como, el liderazgo por la dirección, participación de empleados, identificación y evaluación de los riesgos, prevención y control de peligros, educación y capacitación y a evaluación y mejora de los programas (OSHA, 2015).

## **5. Marco Metodológico**

Baena (2014) indica que la metodología ejerce rol de organizar, y se apoya en los métodos como sus caminos que usa como pasos para transitar la ruta del pensamiento a la realidad. La metodología ayuda para ello, en tanto que es la descripción, el análisis y la valoración crítica de los métodos. Además, permite la organización y sistematización de los datos y evita obstáculos que entorpezcan el trabajo investigativo.

El presente trabajo de investigación plantea la evaluación de riesgos, aspectos de seguridad en actividades específicas y evaluación de situaciones de trabajo desde la Psicología del trabajo.

Para este caso, el tipo de investigación es un estudio teórico descriptivo de revisión de textos ya que permite recopilar la información más relevante sobre la rotación como factor de riesgo psicosocial que afecta la seguridad y salud en el trabajo de los colaboradores de Casalimpia y así que surja una propuesta de intervención para ello

## 5.1. Fases del Estudio

En el diagrama de Gantt se establecen los tiempos de ejecución del presente proyecto de investigación, permitiendo así clarificar actividades y programarlos para dar cumplimiento a los objetivos específicos establecidos.

Fases	Actividad	Febrero	Marzo	Abril	Mayo
Diagnóstico	Revisar el diagnóstico de acuerdo a los estándares mínimos (Res. 1111/2017 derogada por la Res. 0312/2019)	P			
		E			
	Revisar matriz de Identificación de peligros y evaluación y valoración de riesgos	P			
		E			
	Consultar resultados de la aplicación de la herramienta Open Mind	P			
		E			
	Revisar informe de entrevistas de retiro del personal el cual es generado por el área de talento humano	P			
	E				
Investigación	Consultar indicador de rotación, ausentismo, índice de accidentalidad	P			
		E			
	Consultar incapacidades asociadas a Riesgo Psicosocial	P			
		E			
	Investigar información nacional		P		
			E		
	Investigar información internacional		P		
			E		
	Investigar normatividad		P		
			E		
	Análisis de diagnóstico de los estándares mínimos (Res. 1111/2017)		P		
			E		
	Análisis de matriz de Identificación de peligros y evaluación y valoración de riesgos		P		
			E		
Análisis de resultados de la aplicación de la herramienta Open Mind		P			
		E			
Análisis de resultados de entrevistas de retiro		P			
		E			
Análisis de indicador de ausentismo		P			
		E			
Análisis de indicador de índice de accidentalidad		P			
		E			
Análisis de indicador de rotación		P			
		E			
Análisis de incapacidades relacionadas al Riesgo Psicosocial		P			
		E			
Análisis de Información nacional		P			
		E			
Análisis de Información Internacional		P			
		E			
Realizar Propuesta	Establecer estrategias para disminuir índice de rotación			P	
				E	
	Realizar informe gerencial a casa limpia				P
					E

Figura 6. Diagrama de Gantt. Fuente: Los autores.

## **5.2. Recolección de la Información**

### **5.2.1. Fuentes primarias.**

Según el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales de España, a través de la NTP – 213: Satisfacción Laboral: Encuesta de Evaluación. Propone una herramienta diagnóstica que mide satisfacción laboral, el cual está compuesto por dos partes, la primera hace referencia a ocho preguntas cerradas, en la cual le piden a la persona que defina las dimensiones consideradas de acuerdo a sus actividades, y en la segunda parte son preguntas abiertas que miden de manera cualitativa la satisfacción de la persona, esto con el fin de saber lo que motiva a un colaborador a quedarse o a irse de una organización (Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España, 1988). Así mismo en países como Australia, Canadá, Finlandia, Alemania, Grecia, Noruega entre otros, usan un cuestionario llamado Utrecht Work Engagement Survey (UWES), el cual mide tres dimensiones de un estado mental positivo que manifiestan los colaboradores en las empresas, tales como vigor, dedicación y absorción, dimensiones fundamentales para determinar una posible rotación de personal (García, 2013). Para el desarrollo del presente trabajo se consideraron como fuentes primarias los resultados obtenidos de la aplicación de la herramienta Open Mind, la cual se utiliza para realizar diagnósticos cualitativos profundos con diversos tipos de equipos, generaciones e industrias que facilitan el entendimiento de las dinámicas de equipos y organizaciones y a su vez empoderar a las personas a tomar acción (Opencards, 2019). Las cuales se describen a continuación:

#### **5.2.1.1. Población.**

La población estuvo constituida por el personal operativo de la empresa Casalimpia S.A. que ejerce su labor en centros comerciales y grandes superficies, se contó con 328 operarios de los contratos Centro Comercial Centro Mayor, Centro Comercial Ciudad Tunal y Ocesa. Se toma a esta población puesto que son frentes de trabajo que cuentan con una alta cantidad de

colaboradores reunidos de la siguiente manera: Centro Comercial Centro Mayor: 115 Operarios, Centro Comercial Ciudad Tunal: 32 Operarios, Orensa: 20 Operarios.

#### **5.2.1.2. Materiales.**

Para la identificación de factores que generan rotación se utilizó un modelo diagnóstico Open Mind, por medio de tarjetas diagnósticas. Además de la revisión de indicadores de rotación y ausentismo, incapacidades enfocadas a riesgo psicosocial, matriz de peligros, identificación y valoración de riesgos, de la empresa Casalimpia S.A. y el diagnóstico del estado de los estándares mínimos de la resolución 1111 de 2017.

#### **5.2.1.3. Procedimiento.**

Aplicación de Herramienta diagnóstica, para poder obtener información diagnóstica de lo que está o no funcionando en el personal se aplicó en los frentes de trabajo al personal operativo de Casalimpia S.A. la herramienta de tarjetas diagnósticas Open Mind, entrevistas de retiro al personal, análisis de los estándares mínimos del SGSST y análisis de los diferentes indicadores de gestión.

#### **5.3.2. Fuentes secundarias.**

Se tomaron los resultados de las entrevistas realizadas por el área de talento humano de Casalimpia. Adicionalmente, trabajos de grado, tesis, libros, artículos.

## **6. Resultados**

### **6.1. Diagnostico**

El diagnóstico de esta investigación se realiza de acuerdo a los resultados de la autoevaluación de los estándares mínimos del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo contemplados en la resolución 1111 de 2017, la cual es la resolución que se utilizó para la aplicación de la herramienta de estándares mínimos al interior de la empresa, aún la compañía no cuenta con la herramienta para análisis de cumplimiento bajo la resolución 0312 de 2019, la cual derogó la 1111 de 2017 el 13 de Febrero de 2019.

Adicionalmente se revisa la matriz de identificación de peligros y valoración de riesgos de Casalimpia S.A, los resultados de la aplicación de la herramienta de evaluación diagnóstica para clima laboral llamada Open Mind, los resultados de las entrevistas de retiro realizadas en 2018, adicionalmente se tienen en cuenta los indicadores de seguridad y salud en el trabajo como lo son el índice de la tasa de accidentalidad de Casalimpia S.A. del año 2018, los eventos reportados ese año (enfermedades laborales, horas hombre trabajado, incapacidades por accidentes laborales y de origen común), indicadores de frecuencia, severidad, lesiones incapacitantes, prevalencia el, ausentismo, mortalidad y rotación, además se tiene en cuenta la tabla de incapacidades relacionadas a riesgo psicosocial.

#### **6.1.1. Diagnóstico Inicial de estándares mínimos**

Como primera actividad establecida en el diagrama de GANTT, se revisó la Autoevaluación de los estándares mínimos de acuerdo a la resolución 1111 de 2017, esta evaluación fue desarrollada en Mayo de 2018. A la fecha la empresa no cuenta con aplicación de herramienta para estándares mínimos según resolución 0312 de 2019. Para el desarrollo de la autoevaluación se utilizó la herramienta que se encuentra en el Anexo 1. Se relaciona a continuación la imagen del formato base utilizada como herramienta de diagnóstico.



IDENTIFICACIÓN DE PELIGROS, EVALUACIÓN Y VALORACIÓN DE RIESGOS.													
SALIMPIA S.A. - CENTROS COMERCIALES													SGI-FR-71
SEPTIEMBRE DE 2018							Fecha del último cambio	SEPTIEMBRE DE 2018					
DEL RIESGO				Valoración del riesgo	CRITERIOS PARA ESTABLECER CONTROLES				DETERMINACIÓN DE CONTROLES MEDIDAS DE INTERVENCIÓN				
Nivel de Consecuencia (NC)	Nivel de riesgo (NR)	Interpretación del Nivel de riesgo (NR)	Significado del Nivel de Riesgo (NR)	Aceptabilidad del Riesgo	NUMERO DE EXPUESTOS	PEOR CONSECUENCIA	NORMATIVIDAD		ELIMINACIÓN	SUSTITUCIÓN	CONTROL DE INGENIERÍA	CONTROL ADMINISTRATIVO	ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL
							(SI) (NO)	RELACIÓN DE LOS REQUISITOS LEGALES					

Figura 8. Matriz de Identificación de peligros y valoración de riesgos de Casalimpia S.A. Fuente: Los autores.

### 6.1.3. Resultados Aplicación Herramienta Open Mind.

A continuación, se presenta el consolidado de los resultados obtenidos de esta herramienta aplicada en 3 puntos como lo son centros comerciales; Centro Mayor y Ciudad Tunal, adicionalmente en Orensa.



<i>Frente de Trabajo</i>	<i>Situaciones que funcionan en el lugar de trabajo</i>	<i>Situaciones que no están funcionando en el lugar de trabajo</i>	<i>Situaciones que causan enojo o molestia en el lugar de trabajo</i>	<i>Cantidad de operarios</i>
<b>Centro Comercial Centro Mayor</b>	Respeto Trabajo en Equipo Coordinación Planeación Metas	Poca Innovación Empoderamiento Tiempo Apoyo del líder Transparencia Comunicación Abierta	Rumores Liderazgo Valores Trabajo en equipo Trato del Cliente	115
<b>Centro Comercial Ciudad Tunal</b>	Trabajo en Equipo Escucha Activa Compromiso Servicio Apoyo del líder Estabilidad Laboral Aprendizaje Metas claras Calidad de Vida	Trato del Cliente Conflicto Rumores Discusiones Internas Preferencias Relaciones Laborales	Escarnio Público Respeto Rumores	32
<b>Ocensa</b>	Respeto Compromiso Trabajo en equipo Coordinación Apoyo del Líder Planeación Metas Sentido Pertenencia	Poca innovación Empoderamiento Aprendizaje Escucha Transparencia Comunicación Abierta	Conflicto Rumores Valores	20
<b>Total Colaboradores</b>				<b>167</b>

Figura 9. Resultados Aplicación Herramienta Tarjetas Diagnósticas Open Mind. Fuente: Los autores

#### 6.1.4. Entrevistas de Retiro:

En el año 2018 se realizaron por parte del área de Talento Humano 428 entrevistas de retiro al personal operativo que accedió de manera voluntaria a realizarla, en la cual se obtuvieron los siguientes resultados. La tabla relacionada a continuación consolida la información obtenida en las entrevistas de retiro realizadas al personal operativo que presentó renuncia durante el año 2018.

MOTIVOS DE RENUNCIA		NO. DE RENUNCIAS			
		Entrevista	Participación	Encuesta	Participación
<b>LABORALES</b>	Mejor expectativa laboral	55	12.85%	2	4.65%
	Fallas en las relaciones con los Supervisores/Jefes	35	8.18%	5	11.63%
	Horarios	27	6.31%	1	2.33%
	Fallas en las relaciones con los compañeros	15	3.50%		0.00%
	Lugar de trabajo lejos del lugar de residencia	13	3.04%	5	11.63%
	No aceptación de traslado de contratos	9	2.10%		0.00%
	Fallas en las relaciones con el cliente	8	1.87%	2	4.65%
	Sobrecarga laboral	7	1.64%		0.00%
	No le gustó el trabajo	4	0.93%	1	2.33%
	Abandono de puesto	3	0.70%		0.00%
	Costo del transporte	3	0.70%		0.00%
	Inconformidad con el pago	3	0.70%		0.00%
	Falta de garantías por parte del empleador	2	0.47%		0.00%
	No le gustó el trabajo en el sector hospitalario//funerario	2	0.47%		0.00%
	No le gustó ser Supernumerario	2	0.47%		0.00%
	No se pudo reubicar	1	0.23%	1	2.33%
	Pago mensual	1	0.23%		0.00%
	Contratación directa por el cliente	1	0.23%		0.00%
	Incumplimiento de las políticas de la Compañía	1	0.23%		0.00%
Pensión	1	0.23%		0.00%	
<b>PERSONALES</b>	Cuidado de padres, hijos y otros familiares	84	19.63%	8	18.60%
	Traslado de ciudad	61	14.25%	11	25.58%
	Viaje	45	10.51%	2	4.65%
	Salud	23	5.37%		0.00%
	Estudio	8	1.87%		0.00%
	Calamidad doméstica	6	1.40%	2	4.65%
	Motivos económicos	3	0.70%	2	4.65%
	Negocio propio	3	0.70%	1	2.33%
Problemas legales	2	0.47%		0.00%	
<b>TOTAL</b>		<b>428</b>	<b>100%</b>	<b>43</b>	<b>100%</b>

Figura 10. Entrevistas de Retiro. Fuente: Los autores

### 6.1.5. Indicadores de Seguridad y Salud en el Trabajo

Para el desarrollo de esta actividad se realizó la consulta de los indicadores de Seguridad y Salud en el trabajo de la empresa Casalimpia S.A, dentro de los cuales están comprendidos los indicadores de: Accidentalidad, eventos reportados, Indicadores Frecuencia, Severidad, Lesiones Incapacitantes, Prevalencia EL, Ausentismo y Mortalidad durante el año 2018. La siguiente figura muestra mes a mes los accidentes que tuvo la empresa Casalimpia S.A. en el año 2018, además del total de la población de colaboradores por mes, en la cual se puede evidenciar que los meses de Septiembre y Octubre fueron los de mayor accidentalidad.

MES	N° ACCIDENTES	N° EMPLEADOS	TASA AT
ENERO	116	14988	0.77
FEBRERO	107	15045	0.71
MARZO	124	15146	0.82
ABRIL	136	15149	0.90
MAYO	141	14999	0.94
JUNIO	139	15014	0.93
JULIO	123	15052	0.82
AGOSTO	139	15679	0.89
SEPTIEMBRE	153	15798	0.97
OCTUBRE	144	15561	0.93
NOVIEMBRE	119	15787	0.75
DICIEMBRE	94	15594	0.60
ANUAL	1535	15318	10.02

Figura 11. Tasa de Accidentalidad 2018. Fuente: Los Autores.

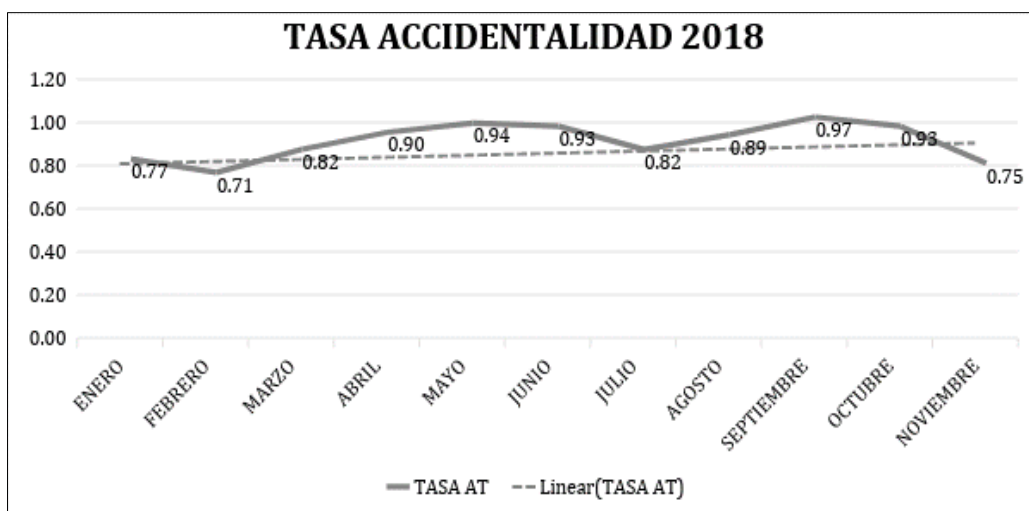


Figura 12. Gráfico Tendencia Tasa accidentalidad. Fuente: Los autores.

La imagen muestra la tendencia de la accidentalidad registrada para el año 2018.

MES	<u>N° EVENTOS REPORTADOS</u>	N° AT MORTALES	<u>N° DIAS INCAPACIDAD "AT"</u>	<u>N° DIAS INCAPACIDAD "COMUN"</u>	HHT	# CASOS NUEVOS "EL "	# CASOS ANTIGUOS "EL "
ENERO	116	0	567	2062	3412063	1	
FEBRERO	107	0	641	2083	3307908	2	
MARZO	124	0	650	2051	3300505	0	
ABRIL	136	0	807	2059	3231146	1	
MAYO	141	0	769	2353	3288073	1	
JUNIO	139	0	712	2106	3299065	2	
JULIO	123	0	727	2085	3300378	4	
AGOSTO	139	0	627	2177	3321348	5	
SEPTIEMBRE	153	0	657	2230	3454106	2	ENTRE EL AÑO 2005
OCTUBRE	144	0	597	2349	3454426	2	Y EL 2017
NOVIEMBRE	119	0	450	2089	3336901	0	
DICIEMBRE	94	0	258	978	3406025	0	
<b>TOTAL</b>	<b>1535</b>	<b>0</b>	<b>7462</b>	<b>24622</b>	<b>40111944</b>	<b>20</b>	<b>369</b>

Figura 13. Eventos Reportados año 2018. Fuente: Los autores

Esta tabla muestra los eventos relacionados a seguridad y salud en el trabajo en el año 2018, relacionando las incapacidades cuyo origen se da por accidentes de trabajo y de origen común.

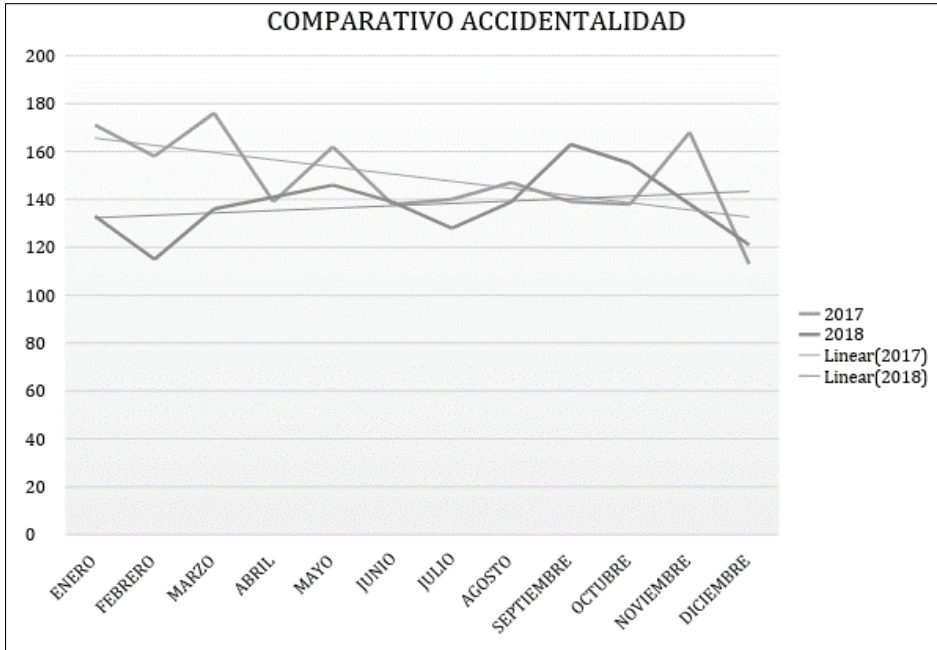


Figura 14. Gráfico Comparativo año 2017 y 2018. Fuente: Los autores

Se realiza comparación de datos de 2017 y 2018, mostrando que en 2017 la tendencia era hacia la baja de accidentes y la tendencia del 2018 dio a la alta accidentalidad.

INDICE DE FRECUENCIA (IF)	INDICE DE SEVERIDAD (IS)	INDICE DE LESIONES INCAPACITANTES (ILI)	INDICE DE PREVALENCIA "EL"	INDICE DE INCIDENCIA "EL"	INDICE DE AUSENTISMO	INDICE DE MORTALIDAD
8.16	39.9	0.33	0.2469	0.0133	0.80	0.00
7.76	46.5	0.36	0.2466	0.0133	0.82	0.00
9.02	47.3	0.43	0.2436	0.0132	0.81	0.00
10.10	59.9	0.61	0.2442	0.0132	0.86	0.00
10.29	56.1	0.58	0.2467	0.0133	0.95	0.00
10.11	51.8	0.52	0.2471	0.0133	0.85	0.00
8.94	52.9	0.47	0.2478	0.0133	0.85	0.00
10.04	45.3	0.46	0.2385	0.0128	0.81	0.00
10.63	45.7	0.49	0.2348	0.0127	0.83	0.00
10.00	41.5	0.41	0.2384	0.0129	0.86	0.00
8.56	32.4	0.28	0.2337	0.0127	0.73	0.00
6.62	18.2	0.12	0.2366	0.0128	0.36	0.00
<b>9.18</b>	<b>44.65</b>	<b>0.41</b>	<b>0.25</b>	<b>0.013</b>	<b>9.52</b>	0.00

Figura 15. Indicadores Frecuencia, Severidad, Lesiones Incapacitantes, Prevalencia EL, Ausentismo y Mortalidad. Fuente: Los autores.

### 6.1.6. Indicador de Rotación.

Para el desarrollo de la sexta actividad del diagnóstico de este trabajo de investigación, se consulta el indicador de rotación de Casalimpia S.A. el cual muestra mes a mes los retiros por renuncia y abandonos de personal operativo.

MES	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Retiros del mes	842	586	596	581	494	411	561	511	462	433	447	563
Rotación Mensual	4.9%	3.7%	3.7%	3.6%	3.1%	2.6%	3.5%	3.2%	2.9%	2.7%	2.8%	3.6%
Rotación Acumulada	4.9%	8.6%	12.3%	15.9%	19.0%	21.7%	25.2%	28.4%	31.4%	34.1%	36.9%	40.6%
Promedio Acumulado	3.38%											

Figura 16. Indicador de Rotación de Operativos. Fuente: los autores.

### 6.1.7. Incapacidades Relacionadas al Riesgo Psicosocial.

Para el desarrollo de esta actividad se realizó una búsqueda exhaustiva de diagnósticos relacionados al riesgo psicosocial de acuerdo al decreto 1477 de 2014, “Por el cual se expide la tabla de Enfermedades Laborales” (Ministerio del trabajo, 2014). En la tabla relacionada a continuación se visualiza los diagnósticos relacionados a riesgo psicosocial y el número de días de incapacidad total del año 2018 en Casalimpia S.A. (Ver Tabla Completa en Anexo 3).

DIAGNÓSTICO	TOTAL DÍAS DE INCAPACIDAD
F43.2 - Trastornos De Adaptación	
F41.2 - Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	
F33.2 - Trastorno Depresivo Recurrente, Episodio Depresivo Grave Presente Sin Síntomas Psicóticos	
F32.3 - Episodio Depresivo Grave Con Síntomas Psicóticos	
K29 - Gastritis Y Duodenitis	
K30 - Dispepsia	3.078 DÍAS
K58.9 - Síndrome Del Colon Irritable Sin Diarrea	
I10 - Hipertensión Esencial Primaria	
K26.5 - Úlcera Duodenal, Crónica O No Especificada, Con Perforación	
G47.0 - Trastornos Del Inicio Y Del Mantenimiento Del Sueño [Insomnios]	

Figura 17. Incapacidades relacionadas a Riesgo Psicosocial. Fuente: Los autores.

## 6.2. Análisis del diagnóstico de la investigación.

### 6.2.1. Análisis del diagnóstico de los estándares mínimos

Casalimpia cuenta con política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo a lo requerido en el decreto 1072 de 2015, tiene establecido el plan de trabajo anual dando cumplimiento a su vez con lo establecido en la política, informes de rendición de cuentas, control documental; procedimientos de comunicación participación y consulta para las partes interesadas del sistema, gestión del cambio e identificación de peligros evaluación y valoración de los riesgos. Se realizan exámenes médicos ocupacionales de ingreso, periódico y de retiro. Se cuenta con indicadores para medir la gestión del sistema de seguridad y salud en el trabajo.

Adicionalmente cuenta con la conformación de los grupos de apoyo, programas de promoción y prevención, entrega de elementos de protección personal, inspecciones, auditorías al sistema de gestión, acciones correctivas preventivas y de mejora, plan de formación.



Figura 18. Gráfica resultados estándares mínimos resolución 1111. Fuente: Casalimpia

Dentro de los factores que no cumplen se encuentran: matriz de requisitos legales

desactualizada, no cuenta con control de proveedores, no se realizan cartas de recomendaciones

médicas a los trabajadores. No existen acciones tomadas para los resultados de enfermedades y accidentes laborales por lo que no existe una completa gestión de la salud. Las investigaciones de accidentes no son ejecutadas dentro de los tiempos establecidos por la norma. No se han realizado mediciones higiénicas.

Por otro lado, no se evidencia el cumplimiento de la medición del riesgo psicosocial en ninguno de los ítems, lo cual no es trazable al momento de revisar los criterios en cuanto al seguimiento que se debe realizar a las estrategias llevadas a cabo por la empresa para promover y proteger la salud mental de los trabajadores, en especial el riesgo psicosocial al cual están expuestos. Por tanto, se evidencia que el tema de riesgo psicosocial no lo tiene Casalimpia totalmente establecido dentro de los riesgos a los cuales se les debe realizar seguimiento.

En general cuenta con un 81.25% de cumplimiento de los estándares mínimos de la resolución 1111 el cual corresponde a un resultado Moderadamente aceptable lo que indica que cumple con la mayoría de requisitos sin embargo que deben realizar los planes de acción para dar cumplimiento a los faltantes. Adicionalmente se debe realizar la nueva medición de estándares mínimos de acuerdo a la resolución 0312 de 2019 para evidenciar mejorías en el sistema o por el contrario el sistema no muestra un ciclo PHVA completo.

#### **6.2.2. Análisis de Identificación de peligros y evaluación y valoración de riesgos.**

La matriz tiene fecha de actualización de Febrero de 2019 y se encuentra organizada por tareas que realiza el personal operativo, las cuales son: barrer, mopear y trapear áreas comunes como plazoletas, pasillos, corredores, plazoletas, entre otros, limpieza de escaleras eléctricas y barandas, aseo general de baños, desconectado en baños, plazoleta de comidas y zonas comunes, descolillado zona perimetral, recolección de residuos aprovechables (almacenes de venta), organizar y limpiar cuarto de basuras, lavado pisos parqueadero con scrubber ,comparación de



residuos aprovechables, limpieza de fuentes o piletas, limpieza y desinfección de canecas, buggies, entre otros.

VALOR DEL NR		NIVEL DE CONSECUENCIA (NC)			
		LEVE	GRAVE	MUY GRAVE	MORTAL O CATASTRÓFICO
		10	25	60	100
ESTIMACIÓN DEL NIVEL DE RIESGO (NR)	I	4000-600			
	II	500-150		<b>BIOMECÁNICOS</b> 1. Esfuerzo 2. Posturas  <b>CONDICIONES DE SEGURIDAD</b> 1. Locativo	
	III	120-40	<b>FÍSICO</b> 1. Radiaciones no ionizantes 2. Temperaturas	<b>BIOMECÁNICOS</b> 1. Movimientos repetitivos	
	IV	20	<b>FÍSICO</b> 1. Ruido 2. Iluminación		

Figura 19. Priorización de riesgos. Fuente: Autores

De acuerdo a la matriz identificación de peligros y evaluación y valoración de riesgos, esta da relevancia a los riesgos físico, biomecánico y condiciones de seguridad, puesto que es encaminada a la labor de limpieza que realizan los operarios de aseo, pese a que son varios los riesgos a los cuales están expuestos los colaboradores, no hay riesgos que estén con nivel I en la interpretación de este, sin embargo los riesgos biológico, químico y biomecánico están clasificados con nivel II, poniendo especial atención al tipo de tarea para realizar su respectivo control.

En la matriz se encuentra contemplado el riesgo psicosocial, con la dimensión de condiciones de la tarea indicando que se debe a la carga mental de la labor realizada catalogada por Casalimpia como alto riesgo. Está clasificado con nivel de probabilidad medio y una

interpretación de riesgo Medio. Los controles establecidos son realizar aplicación de medición riesgo psicosocial, capacitaciones de manejo del estrés y organización del trabajo. No se encuentran contemplados otros peligros como la ejecución de tareas monótonas, estilos de mando etc. Por lo cual no se evidencia un cruce de información con las demás entradas que se tienen para revisar el riesgo psicosocial, las cuales son importantes para tener una matriz de identificación más completa con este riesgo, que si bien es cierto, se debe contemplar de acuerdo a la normatividad legal vigente y establecer los controles más acordes al nivel de riesgo.

### **6.2.3. Análisis Resultados Aplicación Herramienta Open Mind.**

En la tabla se consolida la información obtenida de la aplicación de la herramienta Tarjetas Diagnósticas Open Mind aplicada a los centros comerciales de estudio: Centro Mayor, Ciudad Tunal y la empresa Ocesa. Esta herramienta fue utilizada para medir clima y satisfacción laboral.

Se consultaron los resultados de la herramienta diagnostica OpenMind, esta metodología fue creada para generar conversaciones significativas en sesiones de consultoría, estrategia y retroalimentación; es una herramienta que permite diagnosticar, conocer y profundizar el clima laboral de la empresa generando un espacio de diálogo abierto, participativo y constructivo. El cual que permite conocer las situaciones y circunstancias, que afrontan las empresas y sus equipos de trabajo. Los colaboradores operativos con los cuales se tuvo dicha intervención en su mayoría manifiesta que las variables por las cuales hacen que su trabajo no funciones y les cause enojo o molestia son, poca innovación, los rumores, los estilos de liderazgo y el conflicto; pero, por otro lado, el personal también manifestó que las variables por las cuales se sentían a gusto en sus sitios de trabajo son, el trabajo en equipo, el respeto, y el compromiso.



Figura 20. Tarjetas Diagnósticas Open Mind. Fuente: Openmind-global.com.

#### **6.2.4. Análisis de resultados de entrevistas de retiro**

Las entrevistas de retiro sirven para agrupar los motivos de renuncia Laborales y Personales, en donde se evidencia que los motivos laborales que tienen mayor porcentaje de relevancia son, una mejor expectativa y fallas en las relaciones con los superiores, por otro lado, dentro de los motivos personales las variables, cuidado de padres, hijos y otros familiares, así como traslado de ciudad o viajes son representativos para los colaboradores al momento de renunciar a la compañía.

Es clara la relación de los factores intralaborales y extralaborales en la decisión de salir de la empresa lo que genera rotación, por ejemplo, el tema de liderazgo hace parte del dominio de Liderazgo y relaciones interpersonales en su dimensión de características del liderazgo, en donde si el jefe muestra dificultades para planear, asignar, orientar, resolver conflictos, comunicación asertiva, esta dimensión se ve afectada y por lo tanto influye de forma negativa a los trabajadores. Por otro lado, en el área extralaboral se evidencia relación con relaciones familiares o influencia del entorno extralaboral en el trabajo.

Esto permite evidenciar que, al no tener presentes todos estos factores no se realizan las actividades que permitan promover el buen ambiente laboral y prevenir situaciones como la rotación por factores que pudieron ser controlados. Se resalta la importancia y la premura con la que se debe dar enfoque a los esfuerzos del área de seguridad y salud en el trabajo de la empresa especialmente en el área psicosocial.

#### **6.2.5. Análisis Indicadores de Seguridad y Salud en el trabajo.**

La tasa de accidentalidad del año 2017 tenía una tendencia a la baja, y en el 2018 la tasa de accidentalidad aumentó. Estos indicadores revelan que los colaboradores incapacitados por accidentes de trabajo y por enfermedad común acumulan más de 32.000 días, además de observar que en el año 2018 la tasa de accidentes reportados es de más de 1,500.

Para poder llegar a una relación profunda de estos accidentes y el factor de riesgo psicosocial se debería realizar un estudio correlacional por medio de las investigaciones realizadas por cada uno de los accidentes, en busca de factores intra y extralaborales que pudieron influir en el desencadenamiento de un accidente laboral. Sin embargo, se puede decir que dada la cantidad de accidentes laborales debe existir un porcentaje relacionado con causas psicosociales, por ejemplo, la monotonía de la labor, la carga cuantitativa de trabajo, o factores extralaborales. Que como se analizó en el punto anterior, existe relación con la rotación laboral de Casalimpia, por lo que no se puede dejar a un lado esta característica.

#### **6.2.6. Análisis Indicador de Rotación.**

De acuerdo a lo plasmado en el indicador de rotación de Casalimpia S.A. durante el año 2018 se puede observar que el primer cuatrimestre del año y en el mes de diciembre fueron meses de mayor renuncia del personal operativo en la organización, este indicador revela que, en el año 2018, 6.487 personas renunciaron a la compañía; esto quiere decir que la rotación operativa del personal de Casalimpia S.A. en porcentaje fue de más del 40%. El promedio acumulado de rotación de todo el año es del 3.38%, presentándose la mayor cantidad de retiros en el mes de Enero con un 4.9% y la menor rotación presentada en el mes de Junio con un porcentaje de 2.6%, lo que equivale casi a la mitad del presentado en Enero. En ese indicador se tiene en cuenta las renunciaciones del personal, no se tiene en cuenta las desvinculaciones por terminación de contrato ni abandonos de puesto, ya que lo que se quiere con este indicador es que refleje la desvinculación voluntaria que ayuda a dar una visión más clara y precisa de este indicador, la rotación acumulada de la empresa a lo largo del año 2018 es del 41% interpretando esto se puede inferir que Casalimpia S.A. cambia casi la mitad de su personal, dando una alerta para disminuir este indicador.

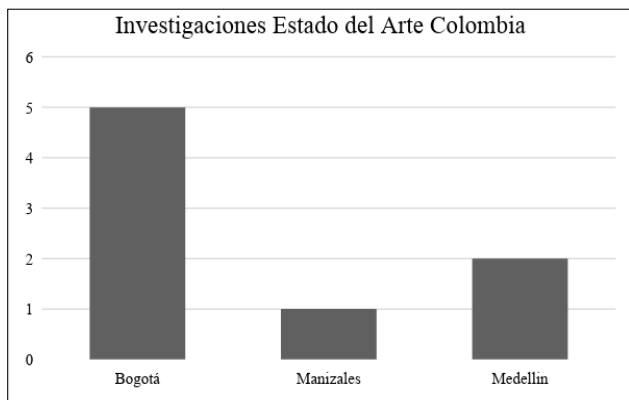
#### **6.2.7. Análisis de las incapacidades Relacionadas al Riesgo Psicosocial.**

De acuerdo a los reportes generados por el área de seguridad social en cuanto a las incapacidades relacionadas al riesgo psicosocial, se observan más de 9 tipos de diagnósticos diferentes, que juntos acumulan más de 3.000 días de incapacidad, solo en el año 2018, es decir que de los 24.622 días de incapacidad común que se registró ese año, el 12% pertenecen a diagnósticos relacionados con el riesgo psicosocial. Se debe tener en cuenta que estas incapacidades se asocian al riesgo psicosocial como base a la tabla de enfermedades laborales, en las cuales se relacionan los trastornos cardiovasculares y gastrointestinales como efectos del

estrés, que en alguna medida puede ser ocasionado por el trabajo, para lo cual solo un psicólogo con las competencias adecuadas puede hacer la determinación de origen del estrés si está o no asociado al trabajo. Por otro lado, incapacidades relacionadas con trastornos mentales están claramente relacionados con el riesgo.

### **6.2.8. Análisis Información Nacional.**

Ciudades como Bogotá, Medellín, Cali y Manizales, encontraron en diferentes estudios de rotación de personal que, el balance vida – trabajo, el reconocimiento por parte de superiores, la mala remuneración, tipos de contrato, turnos exigentes y falta de capacitación, hace que los trabajadores colombianos quieran salir de las empresas en las que ejercen su labor, para buscar mejores condiciones laborales. De las investigaciones realizadas en Colombia, 5 de ellas se desarrollaron en la ciudad de Bogotá, 1 en Manizales y 1 en Medellín.



*Figura 21.* Investigaciones del estado del arte comparativo nivel Colombia. Fuente: Los autores

### **6.2.9. Análisis Información Internacional.**

Para el estudio se tuvo en cuenta investigaciones y normatividad de países como, Chile, Guatemala, México, Venezuela y España, en donde se encontró que la rotación de personal va muy ligada con los factores de riesgo psicosocial, variables como, turnos rotativos, turnos largos, mala remuneración, mal trato por parte de superiores y falta de oportunidades de crecimiento

dentro de las organizaciones hace que el personal de dichos países quiera buscar opciones laborales con mejores condiciones.

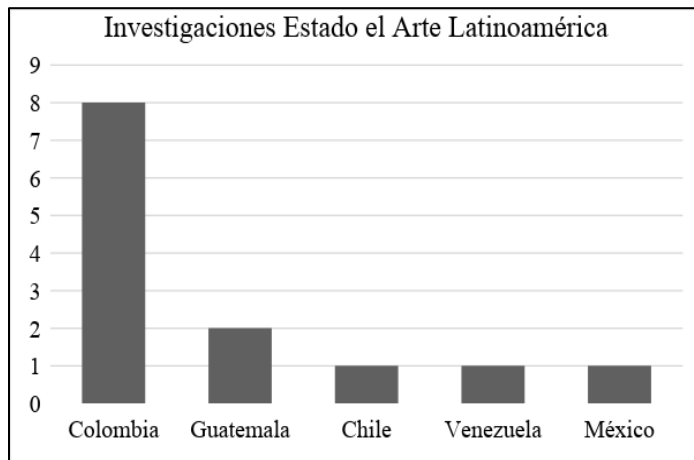


Figura 22. Investigaciones del estado del arte comparativo nivel Latinoamérica. Fuente: Los autores

De las 13 investigaciones del estado del arte en el tema de rotación de personal, se utilizaron investigaciones como tesis de pregrado y posgrado, se tomaron como referencia a nivel América central y Suramérica de los países de México, Venezuela, Chile, Guatemala, en Colombia se encontraron 8, Guatemala 2; México, Venezuela y Chile 1 por cada país.

## 7. Análisis financiero

Actualmente algunos de los costos estimados para la vinculación de un nuevo operario son:

Recursos	Costo Aproximado
Publicación de la vacante	\$460.000
Profesional de selección (Valor por 16 horas de trabajo)	\$250.000
Exámenes médicos de ingreso	\$90.000
Gastos administrativos de afiliaciones	\$40.000
Profesional de capacitación (Valor por 16 horas de trabajo)	\$250.000
Nueva dotación de uniformes a la medida	\$150.000
Elementos de protección personal	\$50.000
<b>TOTAL</b>	<b>1.290.000</b>

Tabla 1. Gastos aproximados de nueva vinculación.

Teniendo en cuenta lo que cuesta la vinculación de un colaborador a continuación se muestra el costo total de los gastos de vinculación que gasta Casalimpia S.A. en el año 2018 al reemplazar al personal que se retira de la empresa:

Personas retiradas en el año 2018	Costo Vinculación por persona
6487	\$1.290.000
Costo Total retiradas año 2018	\$8.368.230.000

Tabla 2. Gastos totales vinculación 2018.

Lo anteriormente mencionado evidencia algunos de los gastos económicos que surgen a partir del retiro voluntario de una persona, a esto se deben sumar los otros gastos que implican recursos de tiempo, recursos humanos, recursos tecnológicos y la disponibilidad de todos estos, lo que puede también llegar a retrasar la vinculación de la nueva persona.

De acuerdo con el indicador de rotación en el año 2018, en Casalimpia S.A. se han ido 6.487 personas, y según el dato del valor de una nueva vinculación el cual es de \$1.290.000 pesos, el



costo total que Casalimpia S.A. tiene que asumir por cubrir esas vacantes es de \$8.368.230.000 Millones de pesos. Adicionalmente, se puede incurrir en quejas de clientes que indiquen el cambio constante de personal lo cual puede afectar el desempeño de la labor y el cumplimiento de actividades tal como lo requiere el cliente, en este caso de los centros comerciales Centro Mayor, y Ciudad tunal.

### 7.1. Costo de la propuesta.

Concepto	Observación	Valor
Jornadas de Formación en Habilidades Blandas	Estas jornadas la dicta el Coordinador de Bienestar y serían 10 jornadas al año de 4 horas cada una	\$ 300.000
Formación y comunicación constante al personal operativo en temas de horarios de trabajo, tipo de pago, seguridad social, y ARL	A través de Micro Learning y estrategias de comunicación, mensajes de texto, impresiones y divulgación por parte de los supervisores sobre estos temas	\$ 700.000
modelo de geo referenciación al área de operaciones	Contratación de un Ingeniero Industrial, o catastral que realice el proyecto	\$ 54.720.000
Becas para estudios técnicos y tecnológicos	30 becas para estudios técnicos con la Universidad Minuto de Dios y 20 Becas con la Institución Don Bosco.	\$ 77.140.000
Creación de una jefatura encargada del riesgo psicosocial, y desarrollo del sistema de vigilancia epidemiológico a nivel Psicosocial.	Contratación de un Psicólogo con Especialización en Seguridad y Salud en el trabajo, con Licencia, y dos psicólogos Junior. El costo reflejado es por año	\$136.800.000
	Total	\$ 269.660.000

Tabla II. *Costo de la propuesta.*

El costo de la propuesta que se presenta a Casalimpia S.A. es de \$269.660.000 pesos por año, en la tabla se incluye los conceptos que tienen costo para realización de esto, sin embargo, en la propuesta existen más conceptos que se pueden ejecutar sin ninguna clase de costo, tales como, creación de convenios o programas con universidades, instituciones educativas, la caja de compensación e instituciones privadas que incentiven o generen beneficios para los colaboradores.

## 8. Conclusiones y Recomendaciones

### 8.1. Conclusiones

- Casalimpia no tiene dentro de sus procesos el área que maneje los riesgos psicosociales de la empresa, si esto se llegara a tener se disminuiría notoriamente la rotación del personal ya que, la empresa cerró el año 2018 con un porcentaje del 40% equivalente a 6.487 personas que se cambiaron a lo largo del año, ya que con esa área se abarcarían factores tanto intralaborales como extralaborales.
- Las investigaciones basadas en rotación de personal van en aumento en los últimos 10 años, esto debido a que la rotación de personal esto se relaciona con lo encontrado en los estudios de estado del arte, marco teórico y lo encontrado en el marco legal, ya que este fenómeno organizacional se está volviendo de alto impacto en las empresas, debido a las condiciones laborales que deben tener para poder hacer retención de talento.
- Según lo investigado los factores motivacionales tienen el 60% de importancia para la retención del personal, independientemente del desempeño que tengan los trabajadores, ya que se debe involucrar a todo el personal en los programas de retención establecidos por la organización, es decir a los más de 16.000 colaboradores de Casalimpia.
- El 74% de las personas que rotan en las empresas tienen un rango de edad de los 18 a los 29 años, esto por el tipo de labor que entran a realizar en sus cargos y relacionado también por el tipo de madurez de las personas a esa edad.
- En las mediciones de clima aplicadas al personal descrito en este trabajo, el 100% de los colaboradores se encuentran en la buena disposición para el desarrollo de estas actividades, es decir que la percepción que tienen respecto a su trabajo es que quieren un cambio que les ayude a tener estabilidad laboral y mejorar las condiciones dentro de la organización.

- Las enfermedades relacionadas con riesgo psicosocial se ven reflejadas en la tabla de incapacidades del año 2018 en Casalimpia S.A. representan el 0.6% de días perdidos en el año frente al total de días de la población, siendo este un indicador importante que muestra la necesidad de mejorar el modelo de Bienestar en la compañía.
- Factores como el tipo de contrato, la relación Jefe-Subordinado, los estilos de liderazgo, la remuneración, los turnos de trabajo, la capacitación y el salario emocional son aspectos que se encontraron en el 80% de la literatura revisada como fundamentales para la retención de talento y disminución de rotación, factores los cuales en la mayoría de estudios hacían falta y no se tenían por lo tanto se desarrollaba esta problemática.
- La rotación de personal no solo es un problema monetario por costos administrativos, esto afecta en un 50% aproximadamente la productividad y la curva de aprendizaje en las organizaciones, además retrasa de manera significativa el desarrollo de una labor óptimamente.
- La rotación de personal y los días de incapacidad relacionados a factores psicosociales, hizo que en el año 2018 se afectara el indicador de ausentismo un 3.98%, es decir que del 9.52% el cual es el total de ausentismo del año 2018 en Casalimpia, las dos variables mencionadas al inicio tuvieron un 41% de impacto frente a este indicador.
- Hay muy pocos estudios que hablen de rotación de personal o de factores de riesgo psicosociales en empresas con personal operativo en Colombia.
- Las estrategias de retención de personal según los estudios investigados radican en tener convenios para generar bienestar, reforzar el salario emocional y mejorar los estilos de liderazgo por parte de los jefes inmediatos del personal.

## **8.2. Recomendaciones**

Permitir que los empleados participen de la toma de decisiones de los procesos que los afectan, esto permitirá generar mayor compromiso afectivo hacia la organización y generación de sentido de pertenencia.

Involucrar a todos los empleados en la gestión de cambio de la organización, utilizando estrategias como focus group, entrevistas, buzón de sugerencias entre otros.

Establecer un área de riesgo psicosocial en la empresa que se haga cargo de todos los factores intralaborales, extralaborales y condiciones del individuo y desde allí poder influir en la disminución de la rotación del personal, ya que se abordaran diversas características del riesgo psicosocial que puedan inducir a la renuncia a los trabajadores.

Aplicar los protocolos de prevención enfermedades asociadas al riesgo psicosocial y a la promoción de la salud mental establecidos por el ministerio de trabajo.

Realizar diagnóstico de acuerdo a los nuevos criterios establecidos en la resolución 0312 de 2019, para establecer el cumplimiento normativo de acuerdo a la nueva legislación y así realizar los planes de acción correspondientes.

Realizar fortalecimiento al programa de capacitaciones relacionadas con el riesgo psicosocial, en donde se involucren factores como liderazgo, trabajo en equipo, comunicación asertiva para fortalecer a los jefes de punto, por otro lado, capacitaciones encaminadas a manejo del tiempo libre y control de estrés que contribuyan como factor protector al área extralaboral de los trabajadores.

Invertir en bienestar para el personal, como la creación de un fondo de empleados que genere cultura de ahorro e involucramiento de la compañía con las metas que quieran realizar el colaborador.

Garantizar la aplicación de la batería de riesgo psicosocial mínimo una vez al año, que permita la identificación de los factores intralaborales, extralaborales, e individuales además realizar la intervención correspondiente.

Diseñar e implementar un programa de vigilancia epidemiológico teniendo en cuenta todas las entradas analizadas como indicadores de ausentismo laboral, incapacidades por enfermedades relacionadas con el riesgo psicosocial, indicadores de rotación en donde se evidencien factores intra y extralaborales que llevan al trabajador a salir de la empresa, y los resultados de la aplicación de la batería de riesgo psicosocial.

Establecer estrategias para la retención del personal por medio de incentivos, salario emocional y demás actividades que permitan el compromiso afectivo a la organización por parte de los trabajadores. Incrementando así su motivación por la ejecución de las labores en sus centros de trabajo.

Establecer beneficios que permitan el involucramiento de la familia , esto ya que como se evidencia uno de los factores que hace que rote el personal son cuestiones familiares, al permitir que la familia se involucre en estos beneficios se creará un vínculo entre trabajador, empresa y familia.

Generar comités de bienestar que se encarguen de transmitir las comunicaciones de la compañía para con los trabajadores, Casalimpia al ser una empresa con tantos trabajadores debe mejorar sus canales de comunicación para llegar al 100% de la población.

El área encargada de generar las estrategias de disminución de personal en la empresa no debe estar solo en Bogotá, se recomienda realizar viajes a las regionales con el fin de realizar diagnósticos de personal debido a que el perfil socio cultural de cada parte del país donde

Casalimpia hace presencia es diferente, al igual a esta estrategia se le debe sumar el colocar un responsable por regional que siga el modelo establecido por la regional de Bogotá.

Establecer espacios para el reconocimiento el trabajador que demuestre la importancia que tiene su labor al interior de la empresa

Generar convenios con instituciones educativas, de salud y de vivienda con el fin de establecer beneficios que ayuden al colaborador y que permitan a la compañía volverse un modelo de responsabilidad social corporativa.

Garantizar el funcionamiento del COPASST y Comité de convivencia y que las actividades que estos grupos de apoyo gestionen permita abarcar el área operativa, ya que estas actividades contribuyen a bienestar psicológico de los colaboradores, además que la percepción que puedan llegar a tener los trabajadores es que Casalimpia se preocupa por su bienestar, generando mayor sentido de pertenencia.

## 9. Referencias Bibliográficas y Webgrafía

- Agencia Estatal Boletín del Estado. (2015). *Real Decreto Legislativo 3/2015, de 23 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Empleo*. Recuperado de <https://www.boe.es/boe/dias/2015/10/24/pdfs/BOE-A-2015-11431.pdf>
- Aldana, E. Leal, M. Tafur, J. (2018). Compromiso Organizacional como dinámica de las Instituciones del sector salud en Barranquilla – Colombia. *Espacios*. 39 (11), 13 – 23. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a18v39n11/a18v39n11p13.pdf> .
- Araya-Castillo, L. Pedreros-Grajardo, M. Análisis de las teorías de motivación de contenido: una aplicación al mercado laboral de Chile del año 2009. *Revista de Ciencias Sociales*. 142 (4), 45-61. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/153/15333870004.pdf>.
- Arévalo, J. Navarro, G. Suárez, A. (2017). Clima organizacional: Un análisis en entidades Financieras. *Espacios*, 38(44), 13 – 23. Recuperado de <http://www.revistaespacios.com/a17v38n44/a17v38n44p13.pdf>
- Baena, P. G. M. E. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F., México: Larousse - Grupo Editorial Patria.
- Cabrera, A. Ledezma, M. Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83-91.
- Camacho, A. y Mayorga, D. R. (2017). Riesgos laborales psicosociales. Perspectiva organizacional, jurídica y social. *Revista Prolegómenos Derechos y Valores*, 20 (40), 159-172
- Cañón, L. (2017). *Factores determinantes de la satisfacción laboral de los profesionales de salud en la industria farmacéutica en Colombia*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional. Bogotá, Colombia.

- Castillo, C. (2009). *Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo*. Madrid, España. Fundación EOI.
- Castro, N., & Reinemer, Y. (2017). *Clima Laboral Y Rotación De Personal En Una Empresa De Aseo En Colombia, 2016: Análisis Factorial*. (Tesis de Especialización). Fundación Universitaria Los Libertadores. Bogotá, Colombia.
- Cifuentes, T. (2017). *Análisis De Factores Que Influyen En La Rotación De Personal En Una Empresa Del Rubro De Alimentos Y Bebidas*. (Tesis de Maestría). Universidad de Chile. Santiago de Chile. Chile
- Coromoto, H. Villón, S. (2017). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el Éxito Organizacional. *Scientific*. 3 (7), 177 – 192. Recuperado de [http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista\\_Scientific/article/view/181/159](http://www.indteca.com/ojs/index.php/Revista_Scientific/article/view/181/159).
- Charria V., Sarsosa, Arena F. (2011). Factores de riesgo Psicosocial laboral: métodos e instrumentos de evaluación. *Revista Facultad Nacional Salud Pública*. 29(4): 380-391
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Editorial McGraw Hill 5ª edición. Ciudad de México. México.
- Chourio, S. (2017). *Rotación de personal y su incidencia en los equipos de Alto desempeño de la empresa cacao aventurax c.a.* (Tesis de especialización). Universidad de Carabobo. Venezuela.
- Díaz de León, G. (2013). *“Identidad Organizacional Y Rotación De Personal” Estudio Realizado En Empresas Que Se Dedican A La Venta De Acabados De Construcción, En El Municipio De Quetzaltenango*. (Tesis de pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala.



- Domínguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.* (Tesis de Maestría). Universidad de Medellín, Medellín, Colombia.
- Figueroa, H. (2014). Estrategias de Atracción y retención del talento humano en la industria minera de Colombia. *Económicas CUC*, 35(1), 61-77. Recuperado de <https://revistascientificas.cuc.edu.co/economicascuc/article/view/219>
- Ganga, F. Navarrete, E. (2013). Enfoques Asociados al liderazgo eficaz para la organización. *Gaceta Laboral*. 1(19), 52–77. Recuperado de <https://www.redalyc.org/service/redalyc/downloadPdf/336/33626721007/1>
- García, C. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa - Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012 - marzo de 2013. (Tesis de Maestría). Universidad Veracruzana. Veracruz, México.
- Gil-Monte, P (2012). Riesgos Psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. *Revista peruana de medicina experimental y salud pública*. 29(2), 237-241. Recuperado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/rins/v29n2/a12v29n2.pdf>.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72.
- González, J. (2015). *Causas de la alta rotación de personal en las compañías de seguridad privada en Bogotá.* (Tesis de Especialización). Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá, Colombia.
- Gualavisi, M. Olivieri, M. (2016). Antigüedad en el empleo y rotación laboral en América Latina, Banco Interamericano de Desarrollo. Recuperado de

<https://publications.iadb.org/en/bitstream/handle/11319/7770/Antiguedad-en-el-Empleo-y-Rotacion-Laboral-en-America-Latina.pdf?sequence=1>

Gutiérrez, A. Viloria-Doria, J. (2014). Riesgos Psicosociales y Estrés en el ambiente laboral.

*Revista Científica Salud Uninorte*, 30(1), v-vii. doi: <http://dx.doi.org/10.14482/sun.30.1.4340>

Hays Colombia. (2018). *Guía Salarial Colombia 2018*. Recuperado de

[https://www.hays.com.co/cs/groups/hays\\_common/@co/@content/documents/digitalasset/hays\\_2180326.pdf](https://www.hays.com.co/cs/groups/hays_common/@co/@content/documents/digitalasset/hays_2180326.pdf).

Hernández, G. Hernández, Y. Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(Especial Diciembre), 837 – 863.

Recuperado de <http://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/viewFile/44369/41927>

Ibarvo, V. Portillo, M. Morales, A. (2015). Clima Laboral y su relación con la rotación de

personal operativo de una empresa maquiladora en la ciudad de Chihuahua. *AMECIDER –*

*ITM*, 1(1), 1-23. Recuperado de [http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-](http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf)

[Ibarvo.pdf](http://ru.iiec.unam.mx/3429/1/195-Portillo-Morales-Ibarvo.pdf)

Instituto Nacional de Seguridad y Salud en el Trabajo. (2011). NTP 912: Productividad y condiciones de trabajo. Recuperado de

<https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/NTP/NTP/Ficheros/891a925/912w.pdf>

Judge T. y Robbins, S. (2009). *Comportamiento organizacional*. Guadalajara. México. Pearson.

Izcurdia, M, Varela, O. (2013). Clima Laboral y Mobbing. *Anuario de Investigaciones*. XX, 23-

26. Recuperado de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=369139949055>

- Jiménez, F. Mariño, I. (2018). Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. *Ciencias económicas y empresariales*, 4(3), 449 – 465.
- Llapa-Rodríguez, E. Trevizan, M. Shinyashiki, T. Méndez, I. (2009). Compromiso Organizacional y Profesional del equipo de salud. *Enfermería Global*. 1 (17), 1-16.  
Recuperado de <https://revistas.um.es/eglobal/article/view/75231/72971>.
- Lemus, J., & Moreno, J. (2017). *Análisis de las principales causas de rotación de personal de la empresa OilTrans S.A.S. de la ciudad de Bogotá*. (Tesis de Pregrado). Universidad Santo Thomas Bogotá, Colombia.
- Macario, F. (2017). *Rotación de personal y Clima Laboral*. (Tesis de Pregrado). Universidad Rafael Landívar. Quetzaltenango. Guatemala.
- Manosalvas, C. Manosalvas, L., y Quintero, J. (2015). El clima organizacional y la satisfacción laboral: un análisis cuantitativo riguroso de su relación. *AD- minister*, 26(1), 5-15.  
Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/adter/n26/n26a1.pdf>
- Meneses, F. (2018). *Consecuencias de la rotación de personal en el área de make up pack de la empresa Gate Gourmet Colombia LTDA y como mitigar su impacto mediante la capacitación*. (Tesis de Pregrado). Universitaria Agustiniiana. Bogotá, Colombia.
- Ministerio de Protección Social (2007) Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales (I ENCST). Recuperado de: <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/ENCUESTA%20SALUD%20RP.pdf>
- Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (1988). NTP 213: Satisfacción laboral: encuesta de evaluación. Recuperado de

[https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp\\_213.pdf/d67a1fbf-c681-48f9-bddc-f8199cc08d2c](https://www.insst.es/documents/94886/327166/ntp_213.pdf/d67a1fbf-c681-48f9-bddc-f8199cc08d2c)

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (1999). NTP 455: Trabajo a turnos y nocturno: aspectos organizativos. Recuperado de

[https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp\\_455.pdf/90704425-21f3-419a-b356-1f2ddb9e2766](https://www.insst.es/documents/94886/326962/ntp_455.pdf/90704425-21f3-419a-b356-1f2ddb9e2766)

Ministerio de trabajo y asuntos sociales de España. (2003). NTP 640: Indicadores para la valoración de intangibles en prevención. Recuperado de

[https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp\\_640.pdf](https://www.insst.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/FichasTecnicas/NTP/Ficheros/601a700/ntp_640.pdf)

Ministerio de Salud del Gobierno de Chile, (2013). *Protocolo de Vigilancia de Riesgos Psicosociales en el Trabajo*. Recuperado de

<https://www.minsal.cl/portal/url/item/e039772356757886e040010165014a72.pdf>

Moreno, B. y Báez, C. (2010). Factores y riesgos psicosociales, formas, consecuencias

Núñez, B. (2013). *Propuesta para reducir el índice de rotación en una empresa japonesa*. (Tesis de Maestría). Instituto Politécnico Nacional. México.

Opencardars. (2019). Clima Organizacional. <https://opencards.co/clima-y-cultura>.

OSHA. (2015). Boletín para la industria en general. Recuperado de

<https://www.osha.gov/Publications/OSHA3573.pdf>

Román, J. (2016). *Disminución de la Rotación de personal usando diseño de experimentos*.

(Tesis de Maestría). Universidad Nacional de Colombia. Medellín, Colombia.

Santacruz, F. (2011). *Análisis de las prácticas de gestión humana en la efectividad para retener el talento humano dentro de la organización*. (Tesis de Maestría). Universidad Nacional, Manizales, Colombia

Tena, G. (2002) El contrato psicológico: relación laboral empresa-trabajador Acciones e *Investigaciones Sociales* Vol. 15. pp. 85-107. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=284117>

Torres, C. Santa, V. & Bonilla, A. (2014). Caracterización del contrato psicológico de empleados de dos generaciones en una organización del sector bancario. *Revista Cuadernos de Administración por Universidad del Valle*. Edición Vol. 30 N° 51. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v30n51/v30n51a09.pdf>

Zimmerman, H.F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *Investigación Administrativa*. 97. 7-25

## **Anexo No 1 Autoevaluación de los Estándares Mínimos**

NOMBRE DE LA EMPRESA:		CASALIMPIA S.A.		RESPONSABLE DE LA AUTOEVALUACIÓN:		DIANA KATHERINE GUTIERREZ DAVID		
FECHA DE APLICACIÓN:		MAYO DE 2018		REPRESENTANTE LEGAL:		JOSE FERNANDO ALBA TORRES		
TÍTULO DEL ESTÁNDAR:		ESTÁNDARES MÍNIMOS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE LA SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO		PUNTAJE POSIBLE:		PUNTAJE OBTENIDO		
ESTÁNDAR:		CRITERIO:		CUMPLE TOTALMENTE:		OBSERVACIÓN:		
VALOR DEL ÍTEM DEL ESTÁNDAR:		VALOR DEL ÍTEM DEL ESTÁNDAR:		CUMPLE TOTALMENTE:		OBSERVACIÓN:		
PUNTAJE POSIBLE:		PUNTAJE POSIBLE:		CUMPLE TOTALMENTE:		OBSERVACIÓN:		
PUNTAJE OBTENIDO:		PUNTAJE OBTENIDO:		CUMPLE TOTALMENTE:		OBSERVACIÓN:		
GESTIÓN INTEGRAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO SSGST	PLALEAR	Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo (1%)	<p>¿Se tiene elaborada por escrito de acuerdo con la normatividad por lo que incluye los objetivos de la política de SST, expresa el compromiso de la alta dirección, el alcance sobre todos los centros de trabajo y todos los trabajadores, está publicada con fecha y firma del representante legal, es revisada anualmente, hace parte de las políticas de gestión de la empresa y ha sido comunicada al COPASST y divulgada, se conoce y es accesible por todos los niveles de la organización?</p> <p>¿Están definidos los objetivos del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo y se expresan de conformidad con la política de Seguridad y Salud en el Trabajo?</p> <p>¿Se cuenta con el plan de trabajo anual y la normatividad vigente, están documentados y firmados por el empleador, están alineados con las prioridades definidas en SST, son adecuados a la empresa, son revisados, evaluados y actualizados si es necesario mínimo anualmente teniendo en cuenta las nuevas prioridades y resultados de la auditoría de cumplimiento y la revisión por la alta dirección anuales y son comunicados a los trabajadores?</p>	1	CUMPLE	Observaciones / justificación si no aplica Se cuenta con la política integral de Casalimpia S.A. la cual evidencia el compromiso de la alta dirección con su respectivo alcance nacional, esta publicada y firmada y es revisada anualmente	1	
		Políticas de Seguridad y Salud en el Trabajo (1%)	<p>¿La empresa realiza la evaluación inicial del SG-SST (identificando las prioridades en SST de acuerdo con el procedimiento existente para su implementación) y se encarga del SG-SST o personal externo con la formación establecida y sus resultados son aplicados para establecer o actualizar el plan de trabajo anual del SG-SST?</p>	1	CUMPLE	Se evidencia La Evaluación Inicial del SG SST por asesor externo, y por la responsable del SG SST abril de 2018	1	
		Plan anual de trabajo (2%)	<p>¿La empresa diseña y define un plan de trabajo anual con seguimiento y planes de mejora para su cumplimiento que cuenta con un cronograma que identifica las actividades a implementar, con los objetivos del SG-SST, metas, recursos y responsables y se encuentra firmado por el empleador y el encargado de SST?</p>	2	CUMPLE	Se Evidencia el Plan de anual de trabajo estructurado con cada una de las actividades del SG SST para garantizar el cumplimiento de la política y objetivos del SG SST.	2	
		Plan anual de trabajo (2%)	<p>¿El Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo está documentado y es fácilmente identificable y accesible, cuenta con un sistema de archivo o relación documental y cumple con la documentación mínima y registros según la normatividad vigente?</p>	2	CUMPLE	Se evidencia el SG SST documentado (Desactualizado). Se cuenta con un sistema de archivo y retención documental para cada uno de los documentos y soportes del SG SST.	2	
		Plan anual de trabajo (2%)	<p>¿Se evaluaron los resultados de la rendición de cuentas de las personas de todos los niveles de la organización con responsabilidades en el SG-SST en relación con su desempeño?</p>	1	CUMPLE	Se evidencian las rendiciones de cuentas por medio de informes mensuales gerenciales de cada una de las actividades y logros del SG SST.	1	
		Matriz legal actualizada	<p>¿Se cuenta con una matriz legal actualizada, que identifique la normatividad vigente del Sistema General de riesgos laborales aplicables y que debe cumplir la organización incluyendo estándares mínimos?</p>	2	NO CUMPLE	La matriz legal está en actualización e inclusión de los requisitos legales aplicables a la organización.	0	
		Mecanismos de comunicación y respuesta internos y externos, auto reporte del SG-SST	<p>¿Se cuenta con mecanismos de participación de los trabajadores y/o contratistas en la implementación del SG-SST a través de autorreportes, constitución de normas de seguridad entre otros y para dar respuesta a las comunicaciones externas relativas a la seguridad y salud en el trabajo?</p>	1	CUMPLE	Se cuenta con el procedimiento de comunicación actualizado donde se describen todos los mecanismos y canales internos y externos de todos los procesos de la organización.	1	
		Identificación, evaluación de especificaciones en SST para adquisición de productos y servicios en el SG-SST	<p>¿Existe un procedimiento de adquisiciones que identifique y evalúe las especificaciones en seguridad y salud en el trabajo de las compras de productos y servicios incluida la matriz de EPP?</p>	1	NO CUMPLE	El procedimiento actual de compras no tiene las especificaciones de SG SST	0	
		Evaluación y selección de proveedores y contratistas.	<p>¿Están considerados los aspectos de SST y el cumplimiento de estándares mínimos en el procedimiento de evaluación y selección de proveedores y contratistas?</p>	2	NO CUMPLE	Los formatos disponibles para la selección y evaluación de proveedores no cuenta con especificaciones necesarias en SG SST.	0	
		Evaluación del impacto de cambios internos y externos en la SST	<p>¿Se cuenta con un procedimiento de gestión del cambio que permita para evaluar el impacto sobre la seguridad y salud en el trabajo que puedan generar los cambios internos y externos a la empresa y que informen y capacite a los trabajadores en los mismos?</p>	1	CUMPLE	Se cuenta con el procedimiento de gestión del cambio actualizado con sus respectivos formatos.	1	

Nota: El documento completo se encuentra en formato PDF como adjunto a este trabajo de investigación.





### Anexo No 3 Incapacidades relacionadas a Riesgo Psicosocial.

1	ENTIDAD	DIAGNÓSTICO	TOTAL DÍAS INCAPACIDAD	CLIENTE
2	NUEVA EPS S. A.	F43.2 - Trastornos De Adaptación	4	CORPORACION SALUD UN
3	MEDIMAS EPS	F41.2 - Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	234	CASOS 180 DIAS
4	SALUD TOTAL	F41.2 - Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	2	LINE EPM TELECOMUNICACIONES S. A.
5	COOMEVA	F41.9 - Trastorno De Ansiedad, No Especificado	7	FUNDACION DE LA MUJER
6	COOMEVA	F45.9 - Trastorno Somatomorfo, No Especificado	9	FUNDACION DE LA MUJER
7	COOMEVA	F41.9 - Trastorno De Ansiedad, No Especificado	9	FUNDACION DE LA MUJER
8	COOMEVA	F45.9 - Trastorno Somatomorfo, No Especificado	15	FUNDACION DE LA MUJER
9	COOMEVA	F41.9 - Trastorno De Ansiedad, No Especificado	35	FUNDACION DE LA MUJER
10	NUEVA EPS S. A.	F33.2 - Trastorno Depresivo Recurrente, Episodio Depresivo Grave Presente Sin Síntomas	333	CASOS 180 DIAS
11	NUEVA EPS S. A.	F33.2 - Trastorno Depresivo Recurrente, Episodio Depresivo Grave Presente Sin Síntomas	120	BANCO PICHINCHA
12	SALUD TOTAL	F33.8 - Otros Trastornos Depresivos Recurrentes	119	CASOS 180 DIAS
13	FAMISANAR	F33.3 - Trastorno Depresivo Recurrente, Episodio Depresivo Grave Presente, Con Síntomas	616	CASOS 180 DIAS
14	FAMISANAR	F33.3 - Trastorno Depresivo Recurrente, Episodio Depresivo Grave Presente, Con Síntomas	646	CASOS 180 DIAS
15	COOMEVA	F32.3 - Episodio Depresivo Grave Con Síntomas Psicóticos	106	CASOS 180 DIAS
16	COOMEVA	F32.3 - Episodio Depresivo Grave Con Síntomas Psicóticos	121	CASOS 180 DIAS
17	SALUD TOTAL	K29.1 - Otras Gastritis Agudas	2	CONJUNTO MIXTO CENTRO EMPRESARIAL METROPOLITANO
18	SALUD TOTAL	K29.6 - Otras Gastritis	2	CORPORACION UNIVERSIDAD LIBRE
19	SALUD TOTAL	K29 - Gastritis Y Duodenitis	2	SUPERNUMERARIOS BOGOTA
20	COMPENSAR	K29.7 - Gastritis, No Especificada	2	FUNDACION HOSPITAL INFANTIL UNIVERSITARIO DE SAN JOSE
21	SALUD TOTAL	K29.7 - Gastritis, No Especificada	2	SUPERNUMERARIOS BUCARAMANGA
22	SALUD TOTAL	K29.7 - Gastritis, No Especificada	2	CORPORACION HOSPITALARIA JUAN CIUDAD
23	FAMISANAR	K29.7 - Gastritis, No Especificada	1	MAKRO SUPERMAYORISTA S. A.
24	FAMISANAR	K29.7 - Gastritis, No Especificada	4	MAKRO SUPERMAYORISTA S. A.
25	FAMISANAR	K29.7 - Gastritis, No Especificada	1	FUNDACION DE LA MUJER
26	SALUD TOTAL	K29.1 - Otras Gastritis Agudas	1	BANCO DE LAS MICROFINANZAS BANCAMIA S. A
27	COMPENSAR	K29.7 - Gastritis, No Especificada	2	ROLDAN Y CIA LTDA.
28	SALUD TOTAL	K29.7 - Gastritis, No Especificada	2	ASOCIACION MUTUAL LA ESPERANZA DEL TAMBO ASMET SALUD EP
29	MEDIMAS EPS	K29.5 - Gastritis Crónica, No Especificada	2	MANEJO TECNICO DE INFORMACION S. A. THOMAS M. T.I.
30	CRUZ BLANCA	K29.6 - Otras Gastritis	1	PROMOCIONES Y COBRANZAS BETA S.A
31	SALUD TOTAL	K29 - Gastritis Y Duodenitis	1	CAJA DE COMPENSACION FAMILIAR - COMPENSAR
32	SALUD TOTAL	K29 - Gastritis Y Duodenitis	2	SOCIEDAD SAN PABLO
33	NUEVA EPS S. A.	K29.7 - Gastritis, No Especificada	2	EDIFICIO TIERRA FIRME PROPIEDAD HORIZONTAL
34	SALUD TOTAL	K29.7 - Gastritis, No Especificada	1	TURNO PARTIDO BUCARAMANGA
35	SALUD TOTAL	K29.7 - Gastritis, No Especificada	1	TURNO PARTIDO BUCARAMANGA
36	SUSALUD	K29.1 - Otras Gastritis Agudas	1	IGLESIA EL LUGAR DE SU PRESENCIA
37	FAMISANAR	K30 - Dispepsia	1	CENTRO MAYOR CENTRO COMERCIAL PROPIEDAD HORIZONTAL
38	SALUD TOTAL	K30 - Dispepsia	1	DAVIENDA S.A.
39	FAMISANAR	K30 - Dispepsia	2	AV VILLAS DIRECCION GENERAL
40	MEDIMAS EPS	K30 - Dispepsia	2	NAVITRANS S.A
41	MEDIMAS EPS	K30 - Dispepsia	1	ARTURO CALLE
42	NUEVA EPS S. A.	K30 - Dispepsia	2	CENCOSUD COLOMBIA S. A
43	SALUD TOTAL	K30 - Dispepsia	2	CENCOSUD COLOMBIA S. A
44	SERVICIO OCCIDENT	K58.9 - Síndrome Del Colon Irritable Sin Diarrea	3	SUPERNUMERARIOS CALI
45	FAMISANAR	K58.0 - Síndrome Del Colon Irritable Con Diarrea	3	CENTRO COMERCIAL SANTA FE
46	SALUD TOTAL	K58.0 - Síndrome Del Colon Irritable Con Diarrea	2	CONSTRUCTORA DE OBRAS DE VIVIENDA E INGENIERIA
47	SALUD TOTAL	K58.0 - Síndrome Del Colon Irritable Con Diarrea	2	CONSULTORES EN EDUCACION MEDICA S. A. S
48	SALUD TOTAL	K58.0 - Síndrome Del Colon Irritable Con Diarrea	2	CAJA DE COMPESACION FAMILIAR DE BARRANQUILLA
49	COMPENSAR	K58.9 - Síndrome Del Colon Irritable Sin Diarrea	1	EDUPARQUES S.A
50	MEDIMAS EPS	K58.0 - Síndrome Del Colon Irritable Con Diarrea	1	COMPLEJO COMERCIAL CENTRO CHIA
51	COOMEVA	F20.9 - Esquizofrenia, No Especificada	151	CASOS 180 DIAS
52	SUSALUD	F41.2 - Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	2	TURNO PARTIDO MEDELLIN
53	SUSALUD	F33.1 - Trastorno Depresivo Recurrente, Episodio Moderado Presente	3	TURNO PARTIDO MEDELLIN
54	COOMEVA	F33.8 - Otros Trastornos Depresivos Recurrentes	4	RECAUDO DE VALORES S. A. - REVAL S. A.
55	MEDIMAS EPS	F41.2 - Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	264	CASOS 180 DIAS
56	SALUD TOTAL	F41.2 - Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	1	CASALIMPIA ESPECIAL
57	SALUD TOTAL	F33.1 - Trastorno Depresivo Recurrente, Episodio Moderado Presente	10	CASALIMPIA ESPECIAL
58	MEDIMAS EPS	F41.2 - Trastorno Mixto De Ansiedad Y Depresión	15	FUNDACION DE LA MUJER
59	SALUD TOTAL	F32.1 - Episodio Depresivo Moderado	271	CASOS 180 DIAS
60	SALUD TOTAL	F33.8 - Otros Trastornos Depresivos Recurrentes	143	CASOS 180 DIAS
61	SALUD TOTAL	F33.8 - Otros Trastornos Depresivos Recurrentes	151	CASOS 180 DIAS

Nota: El documento completo se encuentra en formato Excel como adjunto a este trabajo de investigación.

## **Anexo No 4 Informe Gerencial**

# **Propuesta de intervención para disminuir la rotación en colaboradores operativos de la empresa Casalimpia S.A.**

**Informe gerencial 2019**

Preparado para CASALIMPIA SA  
**Grupo de trabajo**  
Jiménez Torres Daniel Santiago  
Toro Mendoza Diana Carolina  
**Asesora**  
Luz Marleny Moncada

Junio 2019