



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 22 de Julio de 2024

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Neiva

El (Los) suscrito(s):

Juan Pablo Ramírez Pérez, con C.C. No. 1003813833.

Karol Yafarly Lamilla Quigua, con C.C. No. 1075276928.

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o _____

titulado "Rotación de conductores de vehículos de carga de Petroandina Services S.A.S." presentado y aprobado en el año 2024 como requisito para optar al título de Especialista en Alta Gerencia.

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales "open access" y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.
- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional www.usco.edu.co, link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: Juan Pablo Ramirez Perez

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma: KAROL LAMILLA



TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO: Rotación de conductores de vehículos de carga de Petroandina Services.

AUTOR O AUTORES:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Pérez	Juan Pablo
Lamilla Quigua	Karol Yafarly

DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre

ASESOR (ES):

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Ramírez Plazas	Elías

PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Especialista en Alta Gerencia.

FACULTAD: Economía.

PROGRAMA O POSGRADO: Especialización en Alta Gerencia.

CIUDAD: Neiva

AÑO DE PRESENTACIÓN: 2024

NÚMERO DE PÁGINAS: 91

TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):

Diagramas___ Fotografías___ Grabaciones en discos___ Ilustraciones en general__X__ Grabados___
Láminas_X__ Litografías___ Mapas__X__ Música impresa___ Planos___ Retratos___ Sin ilustraciones___
Tablas o Cuadros_X_

SOFTWARE requerido y/o especializado para la lectura del documento:



MATERIAL ANEXO:

PREMIO O DISTINCIÓN (*En caso de ser LAUREADAS o Meritoria*):

PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:

Español

Inglés

- | | |
|------------------------------|---------------------------|
| 1. Rotación de personal | Employee turnover |
| 2. Fidelización de empleados | Employee retention |
| 3. Gestión de personal | Human resource management |
| 4. Motivación laboral | Work motivation |
| 5. Satisfacción laboral | Job satisfaction |

RESUMEN DEL CONTENIDO: (Máximo 250 palabras)

La realidad empresarial se ve marcada por una elevada tasa de rotación, lo cual desencadena problemáticas significativas. Los costos asociados al reclutamiento, selección y capacitación del personal representan una carga financiera considerable y, además, conllevan un riesgo importante para la calidad del servicio o producto ofrecido por las empresas.

El informe de gestión del año 2023 de Petroandina Services, una empresa de transporte de carga a nivel nacional, con más de 10 años de experiencia en el sector, revela un aumento en la rotación de personal en el área de operaciones, especialmente en el puesto de conductores de vehículos de carga.

Durante el año anterior, se contrataron a 25 aspirantes para el puesto de conductor y solo 3 superaron el primer mes completo de trabajo, los demás renunciaron por diferentes motivos, ya sean personales o algunos no se adaptaron al sistema de trabajo de la compañía.

La investigación será de manera cualitativa descriptiva, puesto que, su objetivo es formular estrategias para fidelizar a los conductores de vehículos de carga de la empresa. Dentro de ella se busca identificar comportamientos y conductas de aquellos colaboradores que no logran superar el mes de trabajo dentro de la organización.

Entre los resultados finales, se establecen estrategias para la fidelización de conductores de vehículos de carga de la compañía, tales como, ofrecer condiciones laborales óptimas,



promover un ambiente de trabajo positivo, proporcionar entrenamiento y capacitación profesional, reconocer y premiar el desempeño, entre otras.

ABSTRACT: (Máximo 250 palabras)

The business reality is marked by a high turnover rate, which triggers significant problems. The costs associated with recruitment, selection, and training of personnel represent a considerable financial burden and also pose a significant risk to the quality of the service or product offered by companies.

The 2023 management report of Petroandina Services, a national cargo transportation company with over 10 years of experience in the sector, reveals an increase in staff turnover in the operations area, especially in the position of cargo vehicle drivers.

During the previous year, 25 candidates were hired for the driver position, and only 3 completed the first full month of work. The rest resigned for various reasons, whether personal or due to difficulties adapting to the company's work system.

The research will be qualitative and descriptive, aiming to formulate strategies to retain cargo vehicle drivers within the company. The objective is to identify behaviors and patterns among employees who do not manage to complete a month of work within the organization.

Among the final results, strategies to retain the company's cargo vehicle drivers are established, such as offering optimal working conditions, promoting a positive work environment, providing professional training and development, recognizing and rewarding performance, among others.

APROBACION DE LA TESIS

Nombre presidente Jurado: Elías Ramírez Plazas

Firma: _____

**ROTACIÓN DE CONDUCTORES DE VEHÍCULOS DE CARGA DE *PETROANDINA*
*SERVICES S.A.S.***

**KAROL YAFARLY LAMILLA QUIGUA
JUAN PABLO RAMÍREZ PÉREZ**

**UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
NEIVA**

Tabla de contenido

1.	DEFINICIÓN DE TEMA	4
2.	TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN	4
3.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
3.1	Árbol De Problemas	8
4.	JUSTIFICACIÓN	9
5.	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	10
5.1	Preguntas complementarias	10
6.	HIPÓTESIS	11
7.	OBJETIVOS	12
7.1	Objetivo general	12
7.2	Objetivos específicos	12
8.	ESTUDIOS PREVIOS / MARCO CONCEPTUAL	13
9.	MARCO TEÓRICO	20
10.	DISEÑO METODOLÓGICO	29
10.1	Tipo de investigación	29
10.2	Fuente y técnicas de investigación	29
10.3	Población	30

	3
10.4 Muestra	31
10.5 Instrumento de recolección de datos para la investigación	31
11. CONCLUSIONES	80
12. ANEXOS	85
12.1 Anexo 1. Cronograma	85
12.2 Anexo 2. Presupuesto	86
12.3 Anexo 3. Listado de personas a entrevistar	89
12.4 Anexo 4. Organigrama 2024 PETROANDINA SERVICES S.A.S.	91
12.5 Anexo 5. Hoja de vida de los investigadores	91
13. FUENTES DE INVESTIGACIÓN	93

1. DEFINICIÓN DE TEMA

Rotación de colaboradores en las compañías.

2. TÍTULO DE LA INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CONDUCTORES DE VEHÍCULOS DE CARGA DE PETROANDINA SERVICES S.A.S.

3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Al analizar el comportamiento del sector transporte en la economía del país, se determina que es un sector influyente en el PIB de Colombia, de ahí que las estadísticas revelan para diciembre del año 2022 el sector realizó 10.275.541 de viajes y según el Ministerio de Transporte “los viajes fueron realizados principalmente por camiones de dos ejes (44.5%), tractocamiones de 3 ejes (35.5%) y camionetas (10.1%), anunciando que la mayoría de los viajes se requieren para medias y cortas distancias.

La rotación de empleados es una preocupación para las empresas colombianas, representando una amenaza directa para su continuidad. Por ende, la fidelización del personal se convierte en un proceso esencial para cultivar equipos comprometidos, motivados y altamente productivos. La realidad empresarial se ve marcada por una elevada tasa de rotación, lo cual desencadena problemáticas financieras significativas. Los costos asociados al reclutamiento,

selección y capacitación del personal representan una carga financiera considerable y, además, conllevan un riesgo importante para la calidad del servicio o producto ofrecido por las empresas.

Otro aspecto crucial radica en la reputación del empleador. Una alta rotación de personal puede erosionar la percepción de la empresa como un lugar atractivo para trabajar, lo que a su vez puede disuadir a potenciales candidatos de postularse. Esta percepción negativa puede indicar problemas de retención de personal y afectar la capacidad de la empresa para atraer talento cualificado y comprometido. La fidelización de colaboradores se establece como un pilar fundamental para la estabilidad y el éxito a largo plazo de las empresas en el mercado colombiano.

La empresa PETROANDINA SERVICES S.A.S. fue constituida en enero del 2014 con el objetivo de prestar los servicios de transporte de carga a todos clientes que requieren la movilización de sus equipos y herramientas. Desde que la empresa fue creada, esta se ha caracterizado por tener el personal y los equipos disponibles para las solicitudes de los clientes, además de trabajar continuamente en el aprendizaje de los colaboradores, ya que, de alguna manera, para contratar personal en este sector, tiene más relevancia la experiencia desempeñada en estos cargos que los estudios realizados, ya que todos los días se deben enfrentar a situaciones diferentes que se presentan en la logística y en la vía, de allí la importancia de que los conductores lleven años desempeñado el cargo, ya que se facilita para el desempeño del área operativa.

PETROANDINA SERVICES S.A.S. ha ido desarrollando sus actividades adaptándose al mercado. Ha sido un reto mantenerse como una empresa sólida y estable, puesto que, después de la pandemia Covid-19, la recuperación de la empresa se manifiesta lenta pero positiva. Ha logrado picos de producción altos, pero aun así no se ha logrado alcanzar el objetivo principal: posicionamiento y estabilidad de la empresa. Sin embargo, como consecuencia de la pandemia del 2020, se presentaron diferentes cambios en la forma y los sistemas de trabajo. Adicionalmente, se

empezó a incrementar la migración de conductores hacia países como España y Estados Unidos debido a la oferta que se abrió para desempeñar cargos como conductores de vehículos de carga. Varios de ellos abrieron camino con el propósito de mejorar su calidad de vida y aumentar sus ingresos.

El informe de gestión del año 2023 de PETROANDINA SERVICES S.A.S., una empresa de transporte de carga a nivel nacional con más de 10 años de experiencia en el sector, revela un aumento en la rotación de personal en el área de operaciones, especialmente en el puesto de conductores de vehículos de carga.

Es importante mencionar que la rotación de personal en el área administrativa y en las operaciones generales de la empresa fue del 23,5% durante el 2023, una cifra considerada baja y positiva para el desarrollo de las funciones administrativas. Sin embargo, la situación es diferente en el caso de los conductores. Durante el año anterior, se contrataron a 25 aspirantes para el puesto de conductor, tras cumplir con todos los requisitos establecidos por el departamento de gestión humana, como la presentación de hojas de vida, la realización de cursos, la obtención de la licencia de conducción C3, la verificación de la experiencia laboral, entre otros.

Además, cada candidato fue evaluado por la IPS a través de entrevistas, exámenes ocupacionales, pruebas psicosenométricas y psicológicas, garantizando así su idoneidad para el puesto. También se les proporcionó una inducción completa y se les entregaron los activos necesarios bajo un estricto control de inventario.

Con lo anterior se pretende resaltar que se cumple con el procedimiento establecido para la contratación al cargo de conductor. Sin embargo, de esos 25 conductores que se mencionaron anteriormente, solo 3 superaron el primer mes completo de trabajo, los demás renunciaron por diferentes motivos, ya sean personales o algunos no se adaptaron al sistema de trabajo de la

compañía. Según lo anterior, el indicador de rotación de conductores de vehículos de carga en PETROANDINA SERVICES S.A.S. está en 400%, teniendo como dato el retiro de 22 conductores al finalizar el año 2023.

Esta situación desencadenó una alerta máxima para la compañía, puesto que, tener este indicador tan elevado afecta directamente la producción, la respuesta oportuna al cliente, alto riesgo en daños a los vehículos por el constante cambio de conductores y mal uso de estos, bajo porcentaje de utilidad, se eleva el presupuesto asignado para el proceso de ingresos a este cargo, en general, se nubla el horizonte de la empresa hacia su meta.

La empresa ha estado implementando programas relacionados con el riesgo psicosocial y estilos de vida saludable, además de realizar una inversión significativa en el Plan Estratégico de Seguridad Vial. El objetivo de estas iniciativas es mejorar y supervisar las condiciones laborales ofrecidas a los colaboradores, especialmente a los conductores. Sin embargo, los resultados obtenidos en el año 2023 no alcanzaron las expectativas para lograr la fidelización y la reducción de la rotación de conductores.

Actualmente, aprovechando la situación de baja actividad operativa de la empresa, se están llevando a cabo cambios importantes desde la gerencia hasta las áreas administrativas. El propósito de estos cambios es establecer un sistema de operación más humano y organizado. La primera medida tomada ha sido la implementación de un nuevo organigrama (consultar ANEXO 1) y la reestructuración del manual de competencias que la empresa ha utilizado desde su fundación. Estos cambios resaltan la importancia y urgencia de abordar y responder a las preguntas de investigación planteadas, dado que la empresa enfrenta impactos económicos diarios.

3.1 Árbol de problemas



4. Justificación

La presente investigación sobre la estrategia para fidelizar a conductores de vehículos de carga adquiere una importancia vital para la compañía. La alta rotación de conductores impacta directamente en la rentabilidad de la empresa, ya que todos los gastos asociados al reclutamiento, selección, capacitación e integración de nuevos empleados inciden significativamente en los recursos financieros de la organización.

La rotación de colaboradores puede atribuirse a diversos factores, tales como el descontento laboral, la falta de oportunidades de desarrollo profesional, una gestión deficiente, la ausencia de reconocimiento, entre otros. Cuando los empleados no se sienten satisfechos con su trabajo o perciben una falta de perspectivas dentro de la organización, es más probable que busquen nuevas oportunidades en otros lugares y abandonen la empresa.

Asimismo, justifica la realización de esta investigación el hecho de que la alta rotación de personal limita de manera considerable el desarrollo de proyectos o estrategias dentro de la empresa. La adaptación y familiarización del personal nuevo con el direccionamiento estratégico de la compañía demanda tiempo, generando contratiempos y retrasos en la ejecución de las iniciativas.

La empresa, PETROANDINA SERVICES S.A.S., requiere llevar a cabo esta investigación, pues sus procedimientos y estrategias de reclutamiento podrían estar desactualizados respecto a las tendencias actuales del mercado laboral. Las preferencias y expectativas de las personas han evolucionado, especialmente entre las nuevas generaciones, quienes -*no solo buscan dedicarse a su trabajo, sino también encontrar sentido en lo que hacen y aprovechar nuevas oportunidades laborales.

En el ámbito empresarial, establecer estrategias de reclutamiento y fidelización de colaboradores conlleva una serie de beneficios económicos, estratégicos y de imagen para la empresa. La gestión efectiva de la rotación de personal es fundamental, dado que una alta rotación puede impactar negativamente en la productividad, la percepción de los integrantes de la empresa y los costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Por lo tanto, resulta imperativo desarrollar e implementar estrategias de fidelización específicas para los conductores de vehículos de carga. Estas estrategias pueden incluir la mejora de las políticas de recursos humanos, la oferta de oportunidades de desarrollo profesional, una comunicación y liderazgo más efectivos, y la creación de un ambiente laboral positivo y motivador.

5. Preguntas de investigación

¿Cuáles estrategias se llevarán a cabo para la fidelización de los conductores de PETROANDINA SERVICES S.A.S.?

5.1 Preguntas complementarias

¿Qué factores internos y externos determinan la rotación de conductores en la empresa?

¿Cuáles son los efectos sobre la empresa de la alta rotación de conductores?

¿Cuáles estrategias y acciones mitigarían la rotación de conductores en la empresa?

6. Hipótesis

La implementación de una estrategia efectiva de fidelización de conductores de vehículos de carga en PETROANDINA SERVICES S.A.S. no solo reducirá significativamente la rotación de personal en esta área, sino que también generará una serie de beneficios adicionales para la empresa. Se espera que al mejorar las condiciones laborales, el reconocimiento y las oportunidades de desarrollo profesional, los conductores se sientan más comprometidos con la empresa y menos propensos a buscar empleo en otras organizaciones. Además, se predice que una menor rotación de conductores tendrá un impacto positivo en la rentabilidad de la empresa al reducir los costos asociados con el reclutamiento, selección y capacitación de nuevos empleados. Además, se espera que una fuerza laboral más estable mejore la eficiencia operativa y la calidad del servicio ofrecido por la empresa, lo que podría conducir a una mayor satisfacción del cliente y una mejor reputación en el mercado. Asimismo, se anticipa que la retención de conductores experimentados y capacitados contribuirá a la mejora de la seguridad vial y la reducción de incidentes en las operaciones de transporte de carga, lo que a su vez podría traducirse en una reducción en costos de seguros y reparaciones de vehículos. En resumen, la implementación de una estrategia efectiva de fidelización de conductores no solo beneficiará a los empleados y a la empresa, sino que también tendrá un impacto positivo en la satisfacción del cliente, la reputación corporativa, la seguridad vial y la rentabilidad general de PETROANDINA SERVICES S.A.S.

7. Objetivos

7.1 Objetivo general

- Formular estrategias para fidelizar a los conductores de vehículos de carga de PETROANDINA SERVICES S.A.S.

7.2 Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de los factores externos e internos que justifiquen las causas de retiro de conductores de vehículos de carga de la compañía.
- Analizar los efectos de la alta rotación sobre la empresa.
- Diseñar un programa de fidelización de conductores de vehículos de carga de la compañía.

8. ESTUDIOS PREVIOS/MARCO CONCEPTUAL

Uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación fue llevado a cabo por Mobley (1977, p. 237). Su modelo se enfocó en dos facetas: la primera hace referencia a las variables que asocian a las actitudes de trabajo con la rotación; esto es, las actitudes de trabajo tienen relación con la intención de renuncia y, de manera indirecta, con la renuncia en sí, proponiendo específicamente que los pasos intermedios son parte de una secuencia causal que va de la satisfacción en el trabajo hasta la renuncia.

Además, las intenciones de búsqueda de trabajo y renuncia son la consecuencia de la evaluación comparativa que hace el individuo sobre su trabajo y otra alternativa de empleo. Un segundo modelo propuesto por Mobley, Griffeth, Hand, y Meglino (1979, p. 493) identifica otras variables que contribuyen a la rotación. A diferencia del primer modelo, éste toma en cuenta variables relacionadas con el trabajo y variables no relacionadas con el trabajo que pueden contribuir a la decisión de renuncia.

En otras palabras, considera un rango más amplio de factores. Por ejemplo, la intención de búsqueda de empleo y la renuncia están influidas por la satisfacción con los beneficios obtenidos del puesto actual, las expectativas en cuanto al desarrollo profesional y consideraciones familiares.

Un tercer modelo analizado en el presente trabajo es el propuesto por Price y Mueller (1981, p. 543), quienes consideran a la rotación como un proceso que se fundamenta en cinco antecedentes de la satisfacción en el trabajo (paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización) y que resulta del balance entre la satisfacción e insatisfacción con dichos antecedentes. Esta conceptualización es consistente con las revisiones de Mobley y el trabajo de March y Simon (1958, p. 1). Al igual que March y Simon, Price y

Mueller consideran la interacción entre el nivel de satisfacción y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones.

La proporción de renuncias voluntarias es mayor en el caso de empleados insatisfechos con buenas oportunidades de empleo. De acuerdo con el modelo, es menor la probabilidad de renuncia en el caso de pocas oportunidades de empleo, independientemente del nivel de satisfacción. La etapa final del modelo es la decisión de permanecer o renunciar a la organización.

(Pettman, 1973) concluye que la insatisfacción laboral es una condición suficiente pero no necesaria ni única para una alta rotación de personal. Existe relación entre la conformidad con el trabajo y la insatisfacción laboral, así como la hay también entre las relaciones laborales y la satisfacción laboral. Además, concluye que existe relación entre los niveles de desempleo y los índices de rotación personal y que la edad, la experiencia, la profesión y la especialización del trabajador afectan directamente en el logro de nuevas alternativas laborales.

En los determinantes de la satisfacción laboral, (Robbins, 1994) considera que las variables en el trabajo determinan la satisfacción. Los principales factores son un trabajo estimulante, las recompensas equitativas y las condiciones favorables de trabajo. Los trabajadores generalmente prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus competencias, habilidades y destrezas, además que ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre cómo lo están haciendo. Los puestos que tienen pocos retos generan inconformidad, pero demasiados retos causan frustración y sentimientos de fracaso.

Si se rediseña el puesto y las condiciones de trabajo, es posible mejorar la satisfacción y productividad del empleado. De esta forma, los factores situacionales son importantes, pero existen otros de gran trascendencia como las características personales. En la satisfacción influye el sexo, la edad, el nivel coeficiente, las competencias y la antigüedad en la organización. Estos

son factores que la empresa no puede modificar, pero sirven para prever el grado relativo de satisfacción que se puede esperar en diferentes grupos de trabajadores.

Para (Contreras, 2016), la satisfacción laboral es un complejo de orden psicológico que necesariamente nace de la subjetividad del trabajador, por eso es comprensible que en torno a ese sentimiento giren afectos, percepciones, nociones, conocimientos, valores, deseos, motivaciones, apreciaciones, juicios y hasta prejuicios. Mediante los análisis hechos desde el ámbito de la ciencia se ha logrado comprobar que entre las causas clave de la satisfacción están los aspectos internos del trabajo, o también llamados aspectos intra laborales, los cuales son los que propicia la organización en sus procesos internos y afectan directamente en la actividad del trabajador y en su ambiente laboral: el salario, las políticas, los procedimientos, el reconocimiento del desempeño, la libertad de expresión, el apoyo y la comunicación de los administradores, el respeto a las tareas asignadas, las prestaciones laborales, el entrenamiento y la capacitación, entre otros. Existen otras causas de la intención de abandono relacionadas con la satisfacción laboral como la situación económica del país, el cambio de trabajo de la pareja, la atención a los hijos, iniciar un emprendimiento o negocio propio, las enfermedades, la superación profesional y un mejor ambiente laboral.

La conformidad con el trabajo se conoce cuando el colaborador realiza una autoevaluación de su situación actual en la empresa acerca de su independencia, sus valores, sus competencias y sus intereses. A mayor grado de satisfacción, el trabajador experimentará y mostrará mayor sentido de seguridad y apoyo, lo cual se verá reflejado en su mejor desempeño, lo que trae como consecuencia para la empresa un mayor prestigio dentro de su entorno económico y social, así como la obtención de mayores ingresos.

Si la interpretación y percepción del trabajador traduce a insatisfacción laboral debido al desequilibrio entre incentivos y contribuciones, se promoverá en él la tendencia de investigar nuevas opciones laborales. Dichas opciones laborales están determinadas por la disponibilidad de trabajos en el entorno laboral que estén relacionados con la preparación del trabajador, sus competencias, sus conocimientos y experiencias.

La elección de otra alternativa de empleo soportará a las características personales del colaborador, tales como género, edad, estatus social, ocupación y grado de especialización, evidentemente ligado al número de organizaciones que estén disponibles en el entorno económico seleccionado.

Wayne y colaboradores han notado que el concepto de apoyo organizacional percibido es afín a la teoría del intercambio social y que el constructo está ganando atención de los investigadores. Tomando en cuenta al constructo de apoyo organizacional percibido como un antecedente, Eisenberger et al. (1986) sugieren que el compromiso organizacional es una consecuencia congruente con la teoría del intercambio social. Un empleado que percibe apoyo por parte de la organización incrementa su nivel de compromiso con ella. Un estudio que apoya esta aseveración es el efectuado por Wayne y colaboradores. Los autores concluyen que los empleados, a cambio del apoyo organizacional, se comprometen afectivamente con su organización y tienden a no renunciar.

Según Eisenberger y colaboradores (1986), los intercambios inician lentamente, típicamente empiezan con pequeñas ocurrencias que requieren de poca confianza. Por ejemplo, un trabajador experimentado puede ayudar a un trabajador novato en alguna responsabilidad. Si el trabajador novato no retribuye el favor, el trabajador experimentado puede no ayudar más en el

futuro. Si el nuevo compañero de trabajo devuelve el favor, él habrá demostrado ser digno de confianza y se ha ganado el derecho a ser auxiliado nuevamente.

Esto es, el trabajador novato habrá demostrado conformidad con la norma de reciprocidad (Gouldner, 1960, p. 161), y ésta conducirá a relaciones de mayor confianza.

Autores Castro Quevedo, L.; Rey Camargo, P.; y Vega Mariana, W. (2020) en el artículo “La motivación laboral como estrategia para minimizar la rotación de personal en la empresa Taco Bell” Universidad Cooperativa de Colombia sede Villavicencio, definen la rotación de personal en función de las desvinculaciones y las causas que las originan, ya sean voluntarias o no. En este sentido, la rotación de personal se refiere al retiro permanente de un trabajador de la organización.

Según “Las remuneraciones y su influencia en la motivación laboral” López Arias (2015), destaca que la retribución económica es de por sí la variable más importante para establecer una percepción en el trabajador de que sus habilidades, conocimientos, competencias y esfuerzo en el trabajo es eficazmente reconocido y validado, bajo la premisa que entre más reciba el empleado más se siente valorado y motivado. Müller (2020), afirma que “la capacidad de las organizaciones para captar, retener y motivar a sus trabajadores de mayor potencial está influenciada en gran medida por la gestión del sistema de compensaciones” (p. 11).

Según trabajo de las estudiantes Karen Guzmán y Adriana Tautiva (2022) “Los planes de recompensas o beneficios”, se fundamentan en la teoría de contenido y proceso de la motivación, tomando como referencia la motivación como el factor que impulsa a que las personas se comporten de determinada forma, y que, por tanto, la teoría plantea en centrar la atención en los factores que propician, sostienen y detienen la conducta. Estos factores, parten de la premisa del hedonismo la cual afirma que el ser humano es un ser que por naturaleza busca el placer y evita el

dolor, y que por esto mismo siempre seguirá sus propios intereses y buscará satisfacer sus necesidades (Araya-Castillo & Pedreros-Gajardo, 2013)”.

Según Bastidas (2020), lograr la excelencia y bienestar de los empleados es un reto cada vez más complejo en todo el país, es por esta razón que en las organizaciones se hace necesario buscar ser más productivos e innovadores, con factores que logren marcar la diferencia. Así mismo, el de gestionar de forma positiva estrategias de fortalecimiento motivacional en los empleados. El concepto de rotación de personal ha llamado la atención desde hace más de tres décadas.

Actualmente, las organizaciones concentran su desarrollo y crecimiento en fortalecer el talento humano, esto debido a que, al lograr fidelizar colaboradores, asegura un porcentaje de éxito en la calidad del servicio o producto, a que hoy las empresas se están humanizando y han entendido que el bienestar laboral es un aspecto importante en la vida de las personas. Además, que los colaboradores son los primeros clientes en la organización por ende trabajar y desarrollar estrategias para fidelizarlos no es gasto sino una inversión.

Los empleados se preocupan por el ambiente laboral tanto en lo que respecta a su bienestar personal como en lo que concierne a las facilidades para realizar un buen trabajo; ellos prefieren los entornos seguros, limpios, cómodos y con el mínimo de distracciones.

Los colaboradores obtienen del trabajo algo más que sólo la remuneración o logros tangibles. Para la mayoría, también satisface necesidades de trato personal, por tanto, no es de sorprender que tener compañeros que brinden amistad y respaldo también aumente la satisfacción laboral.

Según (Zaballa Gomaríz, 2021), los procesos de capital humano de las organizaciones tienen que desarrollar esfuerzos suficientes para apoyar la transferencia y gestión del

conocimiento, así como la potencialización y mantenimiento de ventajas competitivas: acompañar los enfoques tradicionales de selección, formación, capacitación, retribución y evaluación del desempeño.

Los principales retos son desarrollar una cultura del conocimiento dentro de la organización, facilitar y promover el acceso al conocimiento tácito de los empleados, garantizar la confianza y el compromiso entre los miembros del equipo de trabajo y manejar las debilidades que nacen a partir de la dependencia de trabajadores claves de uso intensivo del conocimiento.

Rodríguez, A.(1.998) en su obra titulada “Introducción a la psicología del trabajo y las organizaciones”, menciona que “la rotación se ha asociado, tradicionalmente, con la insatisfacción laboral del empleado, con períodos de saturación de empleo, y con la consiguiente pérdida de la inversión realizada por la organización en adaptar y formar a los empleados que rotan; los cuales al pretender mejorar salarios o por otros motivos, abandonan voluntariamente la organización con los consiguientes trastornos que ello ocasiona en la misma”

Según (López, 2011), los recursos humanos son, indiscutiblemente, el elemento principal de toda organización, es por ello que, en todo momento se están ejerciendo esfuerzos dirigidos a su coordinación, mantenimiento, mejoramiento y desarrollo, liderado primordialmente por el departamento de recursos humanos. En toda empresa debe existir un cierto grado de rotación de personal que es saludable para la misma, aunque suele ser costoso y por esto los empresarios están interesados en mantenerla en un nivel bajo. Usualmente, detrás de una alta rotación laboral se ocultan problemas con el liderazgo, la motivación, la satisfacción laboral, el trabajo en equipo, entre otros.

Los costos por la rotación del personal pueden ser divididos en primarios (reclutamiento y selección, registro y documentación, integración y capacitación, proceso de baja y alta de los

colaboradores) secundarios (productividad, problemas de actitud, horas extras, pérdidas de clientes, entre otros). En el primer caso son fácilmente medibles por ser cuantitativos, pero los segundos son más complicados de cuantificar y muchas empresas lo pasan por alto.

(López, 2011) también afirma que la rotación de personal tiene diferentes causas. Causas de rotación forzosa (por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente, por enfermedad) y causas de rotación voluntaria (por renuncia del trabajador, por despido, por mala selección, por razones personales o familiares, por inestabilidad natural. Expone que es importante distinguir ambas.

9. Marco teórico

La rotación del personal y la necesidad de capacitar a los nuevos integrantes de la organización constituye un obstáculo que con frecuencia enfrentan las empresas y afecta directamente a sus resultados. La ausencia de un empleado imprescindible o experimentado atenta contra el intercambio de éste con otros miembros y produce la ruptura de los mecanismos que posibilitan una correcta adquisición, difusión y protección del conocimiento organizacional. La fluctuación se encuentra bajo control cuando se logra el correcto funcionamiento del sistema, a partir de la renovación del personal y cuando se pueden manejar a tiempo las bajas solicitadas por el trabajador. Tratar de eliminar totalmente la fluctuación conduce al estancamiento y debilitamiento de la fuerza laboral.

Entre las ventajas de la rotación de personal se puede evidenciar un mejor aprovechamiento de la cualificación del trabajador; mayor satisfacción y desarrollo personal. Es necesario analizar aquellos problemas que provocan la rotación del personal y proponer acciones que permitan darle solución, esto le permite a la organización formarse de trabajadores de reciente incorporación, quienes pueden aportar conocimientos frescos, experiencias e ideas que contrarresten el

conformismo y eleven la motivación y permite a la organización compensar su fuerza laboral con la salida de trabajadores incompetentes, ineficientes o mal seleccionados.

Entre las desventajas se evidencia el incremento de los costos por reclutamiento y selección, la disminución de la calidad, aumento de los errores y producciones defectuosas y aumento de los accidentes de trabajo; la disminución de los niveles productivos en el trabajo y del aprovechamiento de la jornada laboral y el incremento del ausentismo y la impuntualidad por la realización de trámites en busca de otro empleo. Las consecuencias negativas de la rotación de personal son incertidumbre en el desempeño de los demás trabajadores, inquietud por los aspectos sociales y de comunicación, baja moral, baja motivación e indiferencia en las estrategias de control. Son costos directos los de reclutamiento, selección, contratación, ubicación, entrenamiento formal y orientación; por otro lado, los costos indirectos son ascensos, tiempo del capacitador y pérdida de productividad durante el entrenamiento.

En la identificación con el trabajo se refleja el nivel de conocimiento del trabajador respecto a la tarea asignada. La organización debe ofrecer al trabajador la información completa sobre el producto por obtener, las etapas de su proceso de fabricación y la clase de cliente al que va destinado. Cuando no hay un equilibrio entre las variables antes indicadas, aumenta la intención del trabajador de abandonar la empresa, dando origen al problema organizacional de la rotación de personal.

Las variables a tener en cuenta para llevar a cabo la investigación sobre la rotación de empleados de PETROANDINA son:

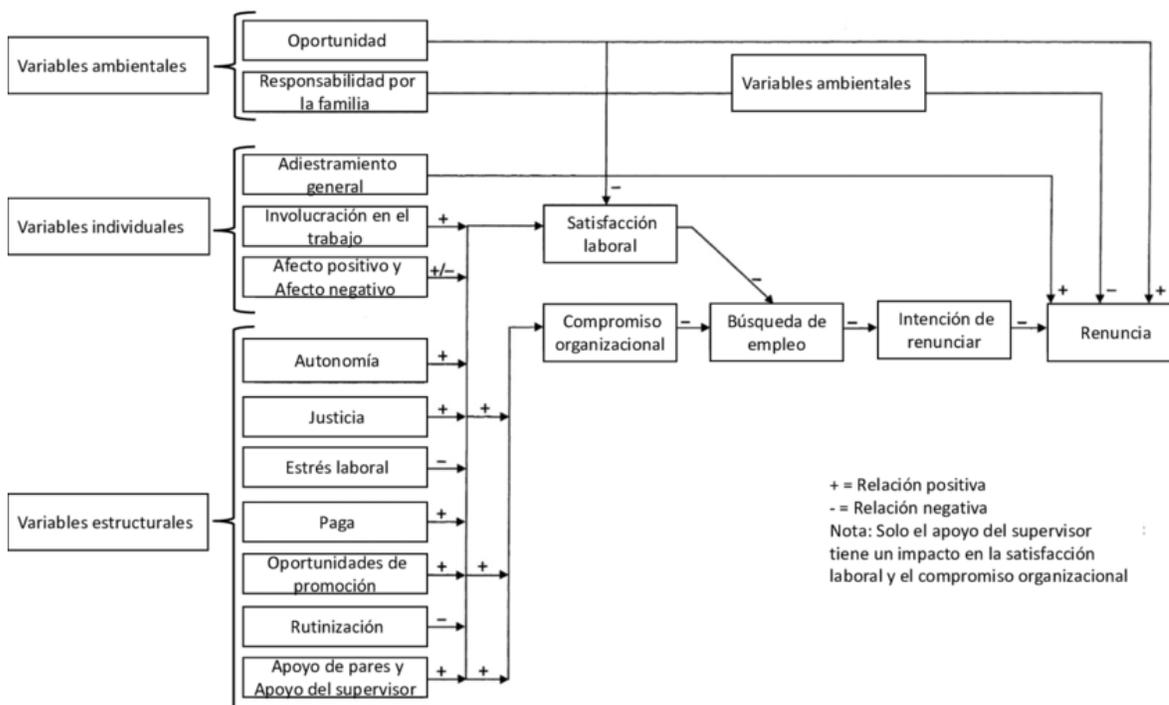
9.1. Satisfacción laboral

Teoría de Herzberg

Más conocida como teoría de Motivación-Higiene, afirma que el rendimiento de un colaborador en la organización depende del nivel de satisfacción que este tenga en su entorno o ambiente laboral, de esta manera se identifican dos tipos de factores que afectan la satisfacción laboral:

- 1. Factores de motivación:** En este caso, hace referencia a las oportunidades de crecimiento personal y profesional, al reconocimiento por el trabajo o logros alcanzados y a la participación de trabajos o proyectos importantes con el fin de motivar al colaborador a que se desempeñe mejor.
- 2. Factores de higiene:** En este factor se tiene en cuenta las condiciones de trabajo y salariales, las políticas de la organización y seguridad laboral, condiciones de los puestos de trabajos e higiene de la infraestructura física de la organización.

Teoría causal de rotación de Price (2001)



Establece que existen unas variables exógenas y unas endógenas para comprender el proceso de rotación de personal.

Las variables exógenas: ambiental, individual y estructural están compuestas por variables endógenas que explican a fondo el modelo.

En la variable ambiental, se encuentran las variables oportunidad y responsabilidades por la familia. En la variable individual están las variables adiestramiento general, involucración en el trabajo, afecto positivo y afecto negativo. En la variable estructural están las variables autonomía, justicia, estrés laboral, paga, oportunidades de promoción, rutinización, apoyo social de pares y apoyo social del supervisor.

Algunas de estas variables endógenas repercuten individualmente en la satisfacción laboral, el compromiso organizacional o en las dos al mismo tiempo.

Finalmente, la satisfacción laboral y el compromiso organizacional afectan negativamente en las conductas de búsqueda de empleo. Por su parte, estas conductas de búsqueda de empleo tienen un impacto positivo en la intención de renunciar. De manera que, la intención de renunciar aumenta las renunciaciones, traducida a abandono o rotación.

Modelo de satisfacción del trabajo y rendimiento

Lyman Porter y Edward Lawler (1968) desarrollaron un modelo que relaciona la satisfacción laboral con el rendimiento y la rotación. Según este modelo, la satisfacción laboral afecta al rendimiento y la calidad del trabajo. Cuando los empleados están insatisfechos con su trabajo, son más propensos a abandonar la organización.

El modelo propuesto por Porter y Lawler (1968) consta de varios componentes clave:

1. Variables de entrada: Estas son las características individuales de los empleados, como habilidades, conocimientos, personalidad, y también incluyen factores del entorno laboral, como el liderazgo, la cultura organizacional y las condiciones de trabajo.
2. Variables de resultados: Incluyen la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo. La satisfacción laboral se refiere al grado en que los empleados se sienten contentos con su trabajo, mientras que el rendimiento en el trabajo se refiere a la calidad y cantidad de trabajo realizado por los empleados.
3. Variables intermedias: Estas son variables que actúan como mediadoras entre las variables de entrada y los resultados. Incluyen factores como la percepción de equidad, la motivación y las expectativas de los empleados.

El modelo indica que las variables de entrada afectan directamente a las variables intermedias, que a su vez influyen en la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo. Además, tanto la satisfacción laboral como el rendimiento en el trabajo pueden retroalimentar a las variables intermedias, creando un ciclo continuo de influencia.

Porter y Lawler (1968) también destacan que la relación entre la satisfacción laboral y el rendimiento en el trabajo no es necesariamente lineal, ya que factores como la motivación y las expectativas pueden influir en esta relación de manera significativa.

9.2 Clima organizacional

Chiavenato (2002, p.86) “El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los colaboradores de toda empresa, dependiendo del nivel de motivación de cada empleado”

Gan y Triginé (2013, p. 275) “El clima organizacional se refiere a lo que pueda percibir un integrante sobre el entorno de la organización a la que pertenece; ya que todo lo que sienta o perciba determinarán la conducta con la que se desenvuelva dicho colaborador”

Sandoval (2004, p. 116) “El ambiente de trabajo percibido por los miembros de la organización y que incluye estructura, estilo de liderazgo, comunicación, motivación y recompensas, todo ello ejerce influencia directa en el comportamiento y desempeño de los individuos”

Dado que el clima organizacional está relacionado con la percepción sobre el ambiente de trabajo, se puede pensar que los trabajadores que presentan una percepción adecuada del clima organizacional tienden a indicar también un pensamiento positivo sobre el apoyo que reciben de la organización, es decir, son constructos relacionados positivamente (Gellis & Kim, 2004).

Teoría de los sistemas de Likert

Para Likert (1968) el comportamiento de los empleados se justifica de la conducta administrativa y las condiciones de la organización, ya sean en cuanto a los valores de la organización o lo que se perciba de ella. Se exponen cuatro factores importantes que participan en la percepción de cada individuo sobre el clima organizacional, como ciertas actitudes - satisfacción, tecnología, paga, percepción de los integrantes de la organización sobre el clima organizacional.

Se encuentran tres variables que conceptualizan las características de una organización:

-Variables causales: Aquellas variables independientes que detallan los resultados obtenidos.

-Variables intermediarias: Reflejan cómo se encuentra internamente una organización como el rendimiento, motivación.

-Variables finales: Variables dependientes que muestran la eficacia de una organización.

Likert (1968) describe cuatro sistemas de gestión organizacional, cada uno con un impacto diferente en el clima organizacional y en el rendimiento de la organización. Estos sistemas se basan en el estilo de liderazgo y en la estructura de comunicación dentro de la organización. Likert (1968) sostiene que el sistema de gestión adoptado por una organización puede influir significativamente en su eficacia y en el clima de trabajo.

- **Sistema de gestión autoritario coercitivo:** En este sistema, la toma de decisiones es centralizada y las comunicaciones son principalmente descendentes, es decir, de los superiores hacia los subordinados. Hay poca confianza y comunicación abierta, y las relaciones son predominantemente de tipo "órdenes y obediencia". Este sistema tiende a

generar un clima organizacional negativo, con altos niveles de desconfianza, baja satisfacción laboral y resistencia al cambio.

- **Sistema de gestión autoritario benevolente:** Aunque todavía existe cierta centralización en la toma de decisiones, en este sistema los líderes muestran un poco más de preocupación por los empleados y tienden a ser más abiertos a las sugerencias. Sin embargo, la comunicación sigue siendo predominantemente descendente y las relaciones siguen siendo jerárquicas. Aunque el clima puede ser un poco mejor que en el sistema coercitivo, aún puede haber altos niveles de desconfianza y baja participación.

- **Sistema de gestión consultivo:** En este sistema, la toma de decisiones se comparte entre los líderes y los subordinados, y la comunicación es más bidireccional. Los líderes consultan a los empleados antes de tomar decisiones importantes, lo que fomenta un mayor sentido de participación y compromiso. Se promueve una mayor confianza y cooperación entre los miembros de la organización.

- **Sistema de gestión participativo:** Este sistema es el más favorable para el clima organizacional. Aquí, la toma de decisiones es descentralizada y compartida entre todos los niveles de la organización. La comunicación es abierta y bidireccional, y se fomenta la confianza y la colaboración entre los empleados. Hay un alto nivel de participación en la toma de decisiones y un sentido de responsabilidad compartida por los resultados organizacionales.

9.3 Apoyo de la organización

Eisenberger et al. (1986) conceptualizan el apoyo organizacional como creencias del empleado, relativas a en qué medida la organización lo valora y cuida de su bienestar. El concepto se encuentra asociado a diferentes formas de interacción entre el trabajador y la organización, en especial las creencias y las expectativas de los individuos sobre el reconocimiento por parte de la organización y el esfuerzo en el trabajo.

Según Eisenberger et al. (1986), al percibir un elevado nivel de apoyo organizacional, los trabajadores, por lo general, se sienten moralmente obligados a recompensar a la organización en términos de empeño afectivo y de comportamientos relacionados con el trabajo. El sentimiento de confianza mutua y reciprocidad son elementos fundamentales para la percepción de apoyo organizacional, ya que, por una parte, se espera el cumplimiento de las obligaciones legales, morales y financieras por parte de la empresa con sus funcionarios, y, por otra, la organización espera que el empleado presente buen desempeño, sea leal y comprometido con la empresa, de modo que la interacción trabajador-organización sugiera expectativas de cambios y beneficios mutuos.

Teoría de la expectativa

Víctor Vroom (1964) propuso la teoría de la expectativa, que se centra en las percepciones individuales sobre la relación entre el esfuerzo, el desempeño y las recompensas. Según esta teoría, las personas toman decisiones sobre su comportamiento en el trabajo basadas en sus expectativas sobre la probabilidad de que su esfuerzo conduzca a un buen desempeño y que un buen desempeño conduzca a recompensas deseables. Si los empleados perciben que hay una falta de equidad entre su esfuerzo y las recompensas recibidas, pueden estar más inclinados a abandonar la organización.

Según la Teoría de la expectativa, la motivación de un individuo para realizar una determinada acción está determinada por la multiplicación de estos tres elementos: expectativa \times instrumentalidad \times valencia. En otras palabras, la motivación es más probable cuando el individuo cree que sus esfuerzos conducirán a un buen desempeño (expectativa), que el buen desempeño se traducirá en recompensas (instrumentalidad) y que esas recompensas son valiosas para él (valencia).

10. DISEÑO METODOLÓGICO

10.1 Tipo de investigación

La investigación será de manera cualitativa descriptiva, puesto que, su objetivo es formular estrategias para fidelizar a los conductores de vehículos de carga de PETROANDINA SERVICES S.A.S. Dentro de ella se busca identificar comportamientos y conductas de aquellos colaboradores que no logran superar el mes de trabajo dentro de la organización.

10.2 Fuente y técnicas de investigación

Las fuentes de información que se van a utilizar para la investigación serán primarias y secundarias, se obtendrá información mediante entrevistas a los colaboradores activos y a los conductores que ya no laboran para la compañía. Para obtener más información se realizó una reunión tipo grupo focal con la junta directiva, gerentes y coordinadores de áreas de la empresa para analizar las entrevistas realizadas a los conductores y formular las estrategias necesarias para minimizar la rotación de estos.

10.3 Población

CARGO	CANTIDAD
Junta directiva	1
Gerente	1
Responsable del Sst	1
Coordinador Hseq	1
Coordinador de operaciones	1
Coordinador administrativo	1
Coordinador contabilidad y finanzas	2
Líder integral	3
Líder administrativo	1
Líder contable	1
Conductor activos	5
Conductores retirados	22
TOTAL	40

10.4 Muestra

Para la investigación se tomó como muestra 11 de los conductores retirados y que no superaron el mes de trabajo en la empresa, con el objetivo de lograr recopilar por medio de una entrevista guiada información importante de cuál fue la causa de retiro de la empresa y las opiniones con respecto al cargo de conductor de vehículos de carga y se realizó la entrevista a 5 conductores activos. Adicional a ellos, se realizaron reuniones con la junta directiva, el gerente y coordinadores para obtener un diagnóstico e información sobre los impactos que ellos consideran que genera la rotación de los conductores y realizar un análisis profundo de las estrategias que se deben cambiar y establecer nuevas para lograr resultados positivos y fidelizar al personal en este cargo.

10.5 Instrumento de recolección de información para la investigación

En la presente investigación se empleó el método de la entrevista, más específicamente la entrevista guiada conversacional (Anexo 3. Modelo del instrumento), dado que, el fenómeno a analizar puede ser subjetivo para cada participante de la población entrevistada. Consiste en el análisis, la investigación, el registro auditivo con consentimiento y confidencialidad garantizada. Se estima obtener diversos enfoques frente a la problemática.

Se realizaron 11 entrevistas a conductores que laboraron en la empresa sin excepción por educación, clase social, edad o experiencia en el cargo. Se realizaron reuniones con la junta

directiva, gerente y coordinadores de cada departamento empresarial para exponer el objetivo de la entrevista y el tiempo estimado de la reunión.

La entrevista se desarrolló en diferentes horarios y diversas situaciones para abarcar todos los posibles estados de ánimo de la población, procurando cubrir la mayor cantidad posible de datos reales.

Tabla 1. Modelo Del instrumento

Variable	Preguntas
Teoría de Herzberg (Motivación-higiene)	<ol style="list-style-type: none"> 1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización? 2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional? 3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)

<p>Teoría causal de rotación de Price (2001)</p>	<p>4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p> <p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p> <p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p> <p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>
<p>Modelo de satisfacción del trabajo y rendimiento Porter y Lawler</p>	<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p> <p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>

<p>Teoría de los sistemas de Likert</p>	<p>10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?</p> <p>11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?</p> <p>12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?</p> <p>13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?</p>
<p>Teoría de la expectativa de Vroom</p>	<p>14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?</p> <p>15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?</p>

Elaboración propia (2024)

Resultados de la aplicación de la entrevista

A continuación, se presentan las respuestas de las entrevistas obtenidas de los once (11) trabajadores retirados de la organización.

Tabla 1.

Entrevista realizada al trabajador retirado 1.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	En general, los espacios de trabajo permanecían limpios, pero yo sólo puedo opinar del aseo en el interior del vehículo y eso dependía de mí, por eso puedo decir que yo mantenía ordenado mi espacio.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	En cuanto al desarrollo profesional no sentí apoyo de la organización, pero en la parte personal sí crecí porque a pesar de la edad, siempre se aprenden cosas nuevas, sobre todo de los demás compañeros.
3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)	No tuve mucho tiempo para conocer más a fondo las políticas de la empresa o para ver cómo manejaban la seguridad laboral, porque una cosa es la que le dicen a uno y otra lo que hacen, pero en general con el salario estaba conforme pero no contento.
4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	En el cargo de nosotros debemos cumplir con requerimientos, pero en general somos muy autónomos, pero, ya

	<p>por la costumbre, no es algo en lo que piense ni afecta en mi satisfacción laboral.</p>
<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>La rutina no me afecta porque, con el pasar de los años, aprendí que en esta labor no hay rutina, rutas sí, pero rutina no. Siempre uno ve cosas diferentes en carretera.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p>	<p>Sí. Me recomendaron y no podía desaprovechar esta situación.</p>
<p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>No, mi familia está acostumbrada a mi estilo de vida, son muchos años manejando por las vías nacionales, es mi pasión y ellos lo entienden.</p>
<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p>	<p>No señor, mi rendimiento siempre se basó y se basará en mis valores morales y pensamientos como trabajador.</p>
<p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>	<p>Siempre, sin condición.</p>

10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?	Con la necesaria sí, pero sería bueno que la mejoren para que así mismo mejoren como empresa.
11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	Importante no. Solo la primera semana.
12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	Sí, pero nunca se tomó una decisión a partir de una propuesta mía.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	No lo pensé nunca, pero diría que no.
14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	A mí no me gusta quejarme tanto, yo le doy gracias a Dios de que haya trabajo y que pueda hacer lo que me apasiona.
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Siempre di lo mejor de mí.

Tabla 2.

Entrevista realizada al conductor retirado 2.

Pregunta	Respuesta
----------	-----------

1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Respecto a los espacios de trabajo de la organización, considero que son adecuados y limpios.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	Oportunidades de crecimiento dentro de la misma empresa no tuve, pero si adquirí experiencia tanto profesional como personal que me permiten mejorar.
3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)	Cuando inicié sí, pero después ya no porque conseguí uno mejor.
4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Me es indiferente.
5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Aumenta.
6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?	6. Sí.
7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?	7. Sí.

8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?	A veces.
9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?	Sí, claro.
10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?	El que manejé sí.
11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	Algunas veces, pero casi no.
12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	A veces.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	No.
14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	No.

15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Sí, como todos los días.
---	--------------------------

Tabla 3.

Entrevista al conductor retirado 3.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	En general fue buena, los sitios donde me tocaba cargar y descargar también eran buenos, solo que siempre me tocaba ir solo a hacer esas labores, no me daban una cuadrilla de cargue y descargue.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	No muchas, apenas estaba empezando en la empresa, ellos buscaban gente con tiempo y experiencia en la empresa, no tuve la oportunidad de crecer porque solo estuve como un mes solamente.

<p>3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)</p>	<p>No estaba muy de acuerdo, el salario se me hacía un poco corto a comparación del trabajo que había que hacer y en cumplir con los tiempos de entrega a los clientes.</p>
<p>4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Diría que aumenta si se lleva a un buen ritmo, pero si se hace con afán o de mala manera, disminuye la satisfacción laboral.</p>
<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Disminuye, aunque es algo que constante que se afronta diariamente.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p> <p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>Sí, ya que llevo más de 30 años, conozco buenas rutas a nivel nacional y tengo buenas referencias de compañeros y jefes anteriores.</p> <p>Claro, mi trabajo es por y para ellos, llevar el pan diario a la casa para que mi familia se encuentre bien es el pilar fundamental en mi trabajo, el haber considerado renunciar fue difícil, pero había que hacerlo.</p>

<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p>	<p>Sí, al no estar motivado o satisfecho con mi trabajo lo hago por obligación, más no porque me guste hacerlo.</p>
<p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>	<p>Claro que sí, ya con la trayectoria que llevo siento que es importante enseñar a los que están iniciando en estos trabajos a ser responsables y compañeristas, esto es un trabajo de todos y para todos, no debe existir el egoísmo o la envidia en el ambiente laboral.</p>
<p>10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?</p>	<p>Sí y no, generalmente los vehículos asignados son vehículos o muy nuevos o ya muy antiguos, a mí me asignaron uno con tecnología antigua, cajas de cambio ya reemplazadas y un motor de no mucha potencia.</p>
<p>11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?</p>	<p>Al principio sí, como todo, estaban muy atentos, especificando como era el trabajo y todo, ya dos semanas después solo era rendir cuentas y esperar que no se enojaran por algún error cometido en los viajes.</p>

12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	No.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	No mucha, eran muy jefes y todo, pero no daban la suficiente confianza en el trabajo.
14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	No.
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Claro, siempre quise dar lo mejor de mí en el trabajo, demostrando todo mi trabajo ante ellos, dándoles a conocer como es mi trabajo y de qué manera lo realizo.

Tabla 4.

Entrevista al conductor retirado 4.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Mi experiencia en esta organización fue muy básica ya que vengo de unas empresas nacionales más grandes y los espacios de trabajo son más extensos y organizados.

<p>2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?</p>	<p>Sí y muchas pero la mayoría eran para la conveniencia de ellos.</p>
<p>3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)</p>	<p>Sí, había unas muy buenas y otras que no convencían mucho.</p>
<p>4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Disminuye después de pasar las dos semanas y no ver resultados del trabajo que uno hace como conductor.</p>
<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Es indiferente debido a las normas que la empresa les pone a los conductores.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p> <p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>Me resultó un poco sencillo conseguir otro empleo.</p> <p>Si, ya que mi familia y yo sobrevivimos de lo que nos da nuestro camión en los viajes que salen con la empresa.</p>
<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p>	<p>Sí, dependiendo de cómo realicé mi trabajo así mismo se ve reflejada mi satisfacción laboral.</p>

<p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>	<p>Si, debido a la calidad de mi trabajo logré cumplir con todos los deberes y estoy subiendo de rango para tener el liderazgo entre mis compañeros camioneros.</p>
<p>10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?</p>	<p>No pido el último modelo, solo que funcione correctamente, entonces por ese lado sí, cuenta con la tecnología necesaria, que tampoco es mucha.</p>
<p>11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?</p>	<p>Apoyo importante no mucho, pero si me apoyaron en cosas básicas de mi cargo.</p>
<p>12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?</p>	<p>Sí estuvieron dispuestos a escucharme, eso fue lo único que les doy el punto a esta empresa.</p>
<p>13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?</p>	<p>Sí, me hacían sentir en confianza con los cargos mayores.</p>
<p>14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?</p>	<p>No, ya que las tareas que exigían no eran bien pagadas para el riesgo que tomaban en carretera.</p>
<p>15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?</p>	<p>Sí, claro, trato de dejar lo mejor para que la empresa crezca y se haga</p>

	reconocer más de lo que ya está a nivel nacional.
--	---

Tabla 5.

Entrevista al conductor retirado 5.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Los espacios de trabajo eran adecuados y bien mantenidos, con vehículos en buen estado y áreas de descanso cómodas.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	Sí, ofrecían capacitaciones regulares y posibilidades de ascenso para quienes demostraron buen desempeño.
3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)	Sí, las condiciones salariales eran justas, las políticas claras y la seguridad laboral adecuada.
4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Tener la capacidad de tomar decisiones y manejar mi propio tiempo contribuye a sentirme valorado y satisfecho con el trabajo realizado.
5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Las tareas repetitivas y monótonas llevan al aburrimiento y a la

	desmotivación, afectando negativamente la satisfacción laboral.
6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?	No, no fue fácil. El sector es competitivo y encontrar un empleo que ofrezca mejores condiciones y beneficios no es fácil.
7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?	Sí. La necesidad de hacer un balance entre la vida laboral con las obligaciones familiares influyó en mi decisión.
8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?	Sí, la satisfacción laboral se reflejaba en mi rendimiento.
9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?	Sí.
10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?	En su mayoría sí.
11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	Muy poco.

12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	La comunicación abierta y cuando escuchaban las opiniones de los empleados fueron aspectos que vi en la empresa.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	Lo normal. Lo correspondiente al trabajo y ya.
14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	Los salarios y beneficios eran acordes a las responsabilidades y esfuerzo requerido en el puesto de nosotros.
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	La mayor cantidad de veces, sí, había días que no, pero era por cosas personales.

Tabla 6.

Entrevista al conductor retirado 6.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Como conductor retirado de la empresa PETROANDINA, mi experiencia con los espacios de trabajo de la organización fue positiva en términos de seguridad y comodidad. Los espacios

	<p>estaban diseñados para facilitar nuestras operaciones diarias, instalaciones de mantenimiento bien equipadas y medidas de seguridad adecuadas en sus vehículos para proteger tanto a los empleados como a la carga.</p>
<p>2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?</p>	<p>No, durante el tiempo como trabajador de la empresa no recibí muchas oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional. La naturaleza del trabajo de conducción limitaba las opciones de avance dentro de la empresa, y las oportunidades de capacitación adicional eran escasas. Sin embargo, valoré mi experiencia en el trabajo y me esforcé por crecer en mi papel a través de la mejora propia continua.</p>
<p>3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)</p>	<p>No siempre estuve de acuerdo con todas las condiciones de trabajo, en especial las salariales. Hubo momentos en los que sentí que las condiciones salariales no reflejaban adecuadamente el esfuerzo y la responsabilidad requeridos en mi trabajo.</p>

	<p>Además, algunas políticas de la empresa podrían haber sido más flexibles o adaptadas mejor a las necesidades de los conductores. En cuanto a la seguridad laboral cabe destacar que la empresa prioriza medidas y protocolos efectivos para proteger a los empleados en todo momento.</p>
<p>4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Considero que la autonomía en el trabajo si tiene un impacto significativo en la satisfacción laboral, ya que esta brinda a los empleados un sentido de control sobre los procesos laborales y fomenta la motivación. Esto puede llevar a un aumento en la productividad y la calidad del trabajo realizado.</p>
<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Teniendo en cuenta que la repetición de tareas monótonas puede llevar a la falta de interés y una sensación de estancamiento, creo que la rutinización en el trabajo generalmente disminuye la satisfacción laboral. La falta de desafíos y variedad en las responsabilidades laborales</p>

	<p>puede afectar negativamente la motivación y el compromiso con el trabajo, lo que a su vez puede contribuir a un ambiente laboral menos satisfactorio.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p> <p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>Debido a mi experiencia en el oficio de la conducción, si me resultó fácil encontrar un lugar para prestar mi servicio y que me sintiera cómodo con las condiciones que me brindaba una nueva empresa.</p> <p>Sí, las responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la decisión de retirarse de un trabajo como conductor de carga; el tiempo lejos de casa y las largas horas de trabajo afectan las relaciones familiares y la calidad de vida. Además, las responsabilidades familiares influyeron en la decisión de retirarme para priorizar el bienestar de mi familia.</p>
<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p>	<p>No, mi satisfacción laboral no siempre se reflejaba en mi rendimiento. A veces, a pesar de estar insatisfecho con</p>

	<p>ciertos aspectos del trabajo, me esforzaba al máximo para cumplir con mis responsabilidades y mantener un buen rendimiento. Mi desempeño estaba más influenciado por mi compromiso profesional que por mi nivel de satisfacción en el trabajo.</p>
<p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>	<p>Siento que si ofrecí a la empresa una combinación de habilidades técnicas en la conducción, como experiencia y tenía mucho conocimiento de las normativas de seguridad vial. Además, mi capacidad para mantener la calma bajo presión y resolver problemas en situaciones imprevistas contribuyó al funcionamiento eficiente de las operaciones. Aunque mi papel no se centraba en el liderazgo directo, siempre fui un miembro comprometido del equipo, dispuesto a colaborar y adaptarme a las necesidades cambiantes de la organización.</p>
<p>10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la</p>	<p>Sí, hay que rescatar de la empresa que se esfuerzan por tener vehículos con tecnologías avanzadas priorizando la</p>

tecnología necesaria para las tareas del cargo?	seguridad vial y cuentan con su propia política que compromete a todos los entes involucrados, esto es necesario para cumplir con las tareas de transportar carga a nivel nacional.
11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	No siempre sentí un apoyo importante o liderazgo de mi jefe inmediato y mandos superiores. En ocasiones, me encontré con una falta de apoyo en la resolución de problemas laborales y una falta de liderazgo en la gestión de equipos, se tenía una relación netamente laboral y con no muy buena comunicación. Esto a veces afectaba mi satisfacción laboral.
12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	Aunque mi rol no implicaba necesariamente participar en la toma de decisiones a nivel ejecutivo, la empresa tenía canales de comunicación abiertos donde los empleados, incluidos los conductores, podíamos expresar opiniones y sugerencias.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	No, no siempre sentía confianza ante los cargos superiores. En ocasiones,

	<p>percibía una falta de comunicación efectiva sobre los cambios en las políticas o procedimientos. Esta falta de confianza a veces dificultaba la comunicación abierta y la resolución de problemas y este fue uno de los motivos para mi decisión de retirarme de la empresa.</p>
<p>14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?</p>	<p>Considero que la remuneración en PETROANDINA no fue justa en relación con las tareas exigidas. A menudo sentía que el nivel de compensación no correspondía adecuadamente con el esfuerzo y la dedicación requeridos para realizar mi trabajo de manera efectiva.</p>
<p>15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?</p>	<p>Sí, como conductor de transporte de carga, siempre me esforzaba por ofrecer mis mayores virtudes laborales a la organización. Esto incluía mi profesionalismo en la carretera, mi atención al detalle en la gestión de la carga y la entrega puntual de los productos. Además, mantenía un enfoque en la seguridad vial y en cumplir con los estándares de la</p>

	<p>empresa en todo momento. Mi objetivo era ser un activo confiable y dedicado para la organización en cada viaje que realizaba.</p>
--	--

Tabla 7.

Entrevista realizada al conductor retirado 7.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Ha sido buena, lo único es que me gustaría que los carros se lavaran más seguido y lavar las silleterías.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	Yo para poder trabajar en las empresas debo tener un curso, y en este caso la empresa me ofreció eso y un curso adicional para poder prestar los servicios a unas operadoras.
3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)	Mas o menos, porque las empresas son muy exigentes y quieren pagar poquito.
4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Si aumenta, cuando uno trabaja con dueños de vehículos tiene mucha autonomía, pero cuando se trabaja con empresas lo limitan a uno mucho.

<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Disminuye mucho, porque a uno le gustaría manejar otros carros, por ejemplo, ahora los automáticos que compraron pero siempre le dejan a uno el mismo carro.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p>	<p>Si, no es difícil conseguir trabajo porque hay hartos conductores que están saliendo del país, entonces las empresas tienen muchas solicitudes de conductores.</p>
<p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>No, ellos saben que yo tengo que trabajar para poder mantenerlos y eso implica que deba viajar por mucho tiempo.</p>
<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p>	<p>Pues si uno no está contento con el trabajo es mejor retirarse cierto, y pues yo hago eso normalmente porque trabajo se consigue.</p>
<p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>	<p>Si claro, yo llevo mucho tiempo trabajando en esto y tengo clarísimo que uno debe ser compañerista.</p>
<p>10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la</p>	<p>Si, los carros están bien y se les hace los mantenimientos adecuados y a tiempo.</p>

tecnología necesaria para las tareas del cargo?	
11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	Pues más que apoyo es que estuvieron siempre, me contestaban las llamadas a cualquier hora, entonces considero que se trabaja siempre con una comunicación fluida.
12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	Si y no, porque ellos siempre van a tener su posición, pero por lo menos le permitían hablar y dar su opinión.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	No, debe pasar bastante tiempo para entablar confianza, pero siempre fueron cordiales.
14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	Es baja, y no solo en esta empresa sino en todas, pero no hay de otra sino trabajar para poder comer y sobrevivir.
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Siempre he tenido muy buena disponibilidad en todas las empresas donde trabajo.

Tabla 8.

Entrevista realizada al conductor retirado 8.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Bien, está bien organizada tanto en las oficinas que cuando iba se veía organizada como en el carro que asignaron, cada cosa tenía su lugar y recipiente.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	No mucha, sabía de unas capacitaciones, pero cuando me conectaba se caía la señal y no podía asistir.
3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)	Si, ellos me explicaron cómo eran las condiciones de trabajo y estuve de acuerdo.
4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Sería chévere trabajar de manera autónoma, pero uno entiende que ellos deben controlar todo lo que tenga que ver con el carro.
5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Disminuye, porque usted todos los días manejando y también estar fuera de casa no es fácil y eso las empresas no lo ven.
6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?	En mi caso fue sencillo, pero quisiera cambiar de oficio, aunque hartoo trabajo si hay.

7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?	Si, pero es difícil quedarse siempre en casa ya que ahora lo único a lo que me puedo dedicar es a conducir.
8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?	Si claro, cuando a uno no lo tratan bien pues no hay ánimos para trabajar y es mejor renunciar.
9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?	El tiempo que trabajé yo creo que lo ofrecí y estuve al tanto de todo lo que me correspondía.
10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?	Si, se preocupan por tener una buena flota de vehículos.
11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	A veces, pero dentro de lo general estuvo bien.
12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	No tuve la oportunidad, sin embargo, todo se lo comunicaba a la coordinadora.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	No, yo me dedique fue a trabajar.

14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	Es normal, uno quisiera más obviamente, pero es lo que ofrecen.
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Trato siempre de hacer mi mejor trabajo y creo que sí.

Tabla 9.

Entrevista realizada al conductor retirado 9.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Pues la experiencia no fue tan chévere puesto que al carro solo le autorizan lavados externos y no limpieza interna, entonces me tocaba a mi hacerle aseo a la cabina.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	Yo duré muy poco tiempo, pero si supe de unas capacitaciones que realizan mensualmente pero nunca pude asistir porque estaba laborando.
3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)	Prácticamente todas las empresas tienen las mismas condiciones de trabajo entonces ya vengo acostumbrado a ellas, lo

	<p>único malo es que no especifican los tiempos de descansos.</p>
<p>4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Realmente uno entra a las empresas y debe hacer caso a todas las órdenes dadas, y como se transporta mercancía tan costosa yo no puedo tomar decisiones sin antes tener autorización.</p>
<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Como conductor realmente yo no tengo rutina, ya que todos los días sucede algo diferente entonces un día voy para Bogotá y otro día voy a Cartagena entonces eso hace que no me aburra ya que nunca tengo una ruta fija.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p>	<p>Si, hay muchas empresas que necesitan conductores, entonces tengo la opción de elegir con qué empresa trabajar.</p>
<p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>Pues mi familia ya sabe cuál es mi sistema de trabajo, pero si hay una empresa donde me permita pasar más tiempo con mi familia y paguen lo mismo o más con esa empresa me voy a trabajar.</p>

<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p>	<p>Si claro, porque si a uno no lo tratan bien o no le dan descansos, o quieren que uno trabaje de seguido pues uno se aburre y no trabaja igual.</p>
<p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>	<p>Yo lo único que podía ofrecer era que conozco las rutas y un poco de conocimiento del funcionamiento mecánico del carro.</p>
<p>10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?</p>	<p>Son carros que no están tan viejos, yo alcance a manejar dos y tienen sus fallas, pero nada grave, es cuestión de hacerle mantenimiento como por ejemplo el aire acondicionado.</p>
<p>11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?</p>	<p>El coordinador que me asignaron fue amable, pero era muy exigente y uno siempre debía cumplir con los reportes de ubicación del resto bien.</p>
<p>12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?</p>	<p>Es difícil que hagan lo que uno diga, pero por lo menos lo escuchaban y siempre contestaban las llamadas o mensajes que uno dejaba.</p>
<p>13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?</p>	<p>No alcance a tener confianza ya que labore poco tiempo, pero el coordinador</p>

	asignado siempre estuvo atento a lo que yo le comentaba o solicitaba.
14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	En este trabajo las empresas se han puesto de acuerdo a pagar los mismo, solo hay dos formas de pago fijo o por porcentaje entonces para mi estaba bien lo que pagaba ya que con eso podía vivir y enviar plata a mi familia.
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Lo normal, trabaje con disposición y hacía caso a las indicaciones dadas, solo que otra empresa me ofreció un trabajo local y con eso podía compartir más con mi familia.

Tabla 10.

Entrevista realizada al conductor retirado 10.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	El carro que me asignaron era prácticamente nuevo entonces estaba limpio y en buen estado, yo solicitaba lavado cada 15 días y me lo aprobaban.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	La empresa me ofreció un curso que necesitaba para poder ser proveedor con la

	<p>empresa Halliburton y lo realice, ellos se encargaron de pagar todos los gastos.</p>
<p>3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)</p>	<p>La empresa es muy exigente y quiere controlar todo, y la verdad es muy difícil porque yo sé que yo trabajo bien, pero ellos quieren que uno se reporte cada hora, y que duerma donde ellos digan entonces no se puede hacer nada.</p>
<p>4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Si claro, por eso decidí no trabajar más porque mientras yo estuviera trabajando tenía que reportar todo, pedir autorización de todo y si no solicitaba autorización me tocaba pagarlo a mí, y así es muy difícil.</p>
<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Yo no tenía rutina, casi siempre me enviaban para lugares distintos y a cargar herramientas en empresas diferentes.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p>	<p>No, casi todas son lo mismo. Ahora estoy haciendo otra cosa y ya no estoy manejando ningún carro.</p>
<p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>No, yo tenía familia, pero como casi nunca iba a la casa porque estaba viajando pues me separé, y mis hijos viven con la</p>

	mama, entonces yo puedo vivir o viajar todo el tiempo y a cualquier lado.
8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?	A Veces, porque da mucha jartera que solo se dedican a exigir y a que uno tenga que informar todo.
9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?	Pues no se si eso sea tenido en cuenta, pero a mí siempre que me llamaban los otros conductores para hacerme alguna pregunta sobre el carro o sobre alguna ruta yo les ayudaba.
10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?	Más que tecnología puedo decir que los carros son buen modelo, y están muy pendientes de los mantenimientos de los carros.
11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	No, para nada. A ellos solo les importa que uno cuide el carro y entregue la carga sin ningún tipo de inconveniente.
12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	En lo único que puedo decir que lo escuchan es cuando uno solicita algún mantenimiento para el carro, pero de resto no se
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	No, yo duré muy poco tiempo trabajando y siempre estuve viajando.

14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	No, porque uno trabaja mucho y la empresa se queda con harta plata de la producción del carro
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Lo normal, yo fui contratado para ser conductor y eso fue lo que hice.

Tabla 11.

Entrevista realizada al conductor retirado 11.

Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál fue su experiencia con los espacios de trabajo de la organización?	Muy buenos, permiten que uno haga aseo a los vehículos y están atentos al buen estado de los equipos.
2. ¿La empresa le brindó oportunidades de crecimiento y desarrollo personal y profesional?	Si, la empresa me capacito en unos cursos y ellos dictaban unas capacitaciones mensuales, yo asistí a dos capacitaciones.
3. ¿Estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo? (salariales, políticas de la empresa, seguridad laboral)	Si, yo cuando fui a ingresar fueron muy claros y acepté las condiciones.
4. ¿La autonomía en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?	Es indiferente, yo siempre he entendido que debo pedir autorizaciones y entregar los informes o reportes a tiempo.

<p>5. ¿La rutinización en el trabajo aumenta, disminuye o le es indiferente a la satisfacción laboral?</p>	<p>Yo no siento que tenga rutina, y por eso me gusta conducir porque todos los días son diferentes y pasan cosas diferentes.</p>
<p>6. ¿Le resultó fácil encontrar una oportunidad de empleo que usted considere mejor?</p>	<p>Si, desde que usted siempre sea responsable y honesto uno consigue trabajo.</p>
<p>7. ¿Sus responsabilidades familiares tienen un peso significativo en la toma de decisión de retirarse?</p>	<p>Son muy importantes, por eso siempre busco trabajo en la ciudad de Neiva para poder compartir más tiempo con mi familia.</p>
<p>8. ¿Su satisfacción laboral se reflejaba en su rendimiento?</p>	<p>Si, porque si yo no estoy bien con la empresa voy a trabajar desanimado.</p>
<p>9. ¿Considera usted que le ofrecía a la organización características individuales como habilidades, liderazgo, cultura organizacional, conocimientos, entre otros?</p>	<p>Si, yo siempre estuve muy atento a los requerimientos que tenía, y cuando se hacen mantenimientos de los carros estaba muy pendiente y ayudaba a buscar más barato los repuestos.</p>
<p>10. Para usted, ¿los vehículos de la empresa PETROANDINA cuentan con la tecnología necesaria para las tareas del cargo?</p>	<p>Si, son buen modelo y se trabaja sabroso.</p>

11. ¿Sintió un apoyo importante o liderazgo de su jefe inmediato y mandos superiores?	Tuve un buen jefe, de eso no me puedo quejar.
12. ¿Los cargos superiores estuvieron dispuestos a escuchar sus sugerencias para la toma de decisiones?	Si, de hecho, ellos me escuchaban cuando planteaba una ruta alterna para los viajes que realizaba o me permitían pernoctar en los lugares que yo solicitaba, siempre pidiendo autorización.
13. ¿Sentía usted, en general, confianza ante los cargos superiores?	Confianza no tanta, pero si teníamos buena comunicación.
14. ¿Considera usted que la remuneración en PETROANDINA, teniendo en cuenta las tareas exigidas, fue justa?	Están en el promedio de lo que pagan las empresas, entonces es lo normal.
15. ¿Se empeñaba usted en ofrecer sus mayores virtudes laborales a la organización?	Siempre que trabajo en una empresa doy lo mejor que tengo de conocimiento y de conducción.

A continuación, se presenta la tabla con la tematización de la entrevista realizada a once (11) individuos.

Tabla 12.

Tematización de la entrevista aplicada a conductores retirados (1 a 5).

Variables	Individuo 1	Individuo 2	Individuo 3	Individuo 4	Individuo 5
Teoría de Herzberg (Motivación-higiene) 1-3	-Espacios limpios. -No oportunidades de crecimiento. -No opinó de políticas ni seguridad laboral.	-Espacios limpios. -Poca oportunidad de desarrollo. -De acuerdo con las condiciones de trabajo.	-Regular experiencia con espacios de trabajo. -No oportunidades de crecimiento. -En desacuerdo con las condiciones de trabajo.	-Experiencia básica con espacios de trabajo. -Muchas oportunidades de crecimiento laboral. -En general, de acuerdo con las condiciones de trabajo.	-Buena experiencia con espacios de trabajo. -Buenas oportunidades de crecimiento. -De acuerdo con las condiciones de trabajo.
Teoría causal de rotación de Price (2001) 4-7	-Autonomía le es indiferente. -Rutinización le es indiferente.	-Autonomía le es indiferente. -Rutinización aumenta satisfacción laboral.	-Autonomía aumenta satisfacción. -Rutinización disminuye satisfacción.	-Autonomía disminuye satisfacción. -Rutinización le es indiferente a la satisfacción.	-Autonomía aumenta satisfacción laboral.

	-Le resultó fácil conseguir empleo. -No pesan las responsabilidades familiares.	-Le resultó fácil conseguir empleo. -Pesan las responsabilidades familiares.	-Fácil conseguir empleo. -Pesan las responsabilidades familiares.	-Difícil conseguir empleo. -Pesan responsabilidades familiares.	-Rutinización disminuye satisfacción. -Difícil conseguir empleo. -Pesan responsabilidades familiares.
Modelo de satisfacción del trabajo y rendimiento Porter y Lawler 8-9	-Rendimiento no se refleja en satisfacción laboral. -Sí ofreció habilidades.	-Rendimiento a veces se refleja en satisfacción laboral. -Sí ofreció habilidades.	-Rendimiento se refleja en satisfacción laboral. -Sí ofreció habilidades.	-Rendimiento se refleja en satisfacción. -Sí ofreció habilidades.	-Rendimiento se refleja en satisfacción. -Sí ofreció habilidades.
Teoría de los sistemas de Likert 10-13	-Tecnología necesaria. -No sintió apoyo de superiores.	-Tecnología necesaria. -A veces sintió apoyo de superiores.	-No tecnología necesaria. -No apoyo de superiores.	-Tecnología necesaria. -No apoyo de superiores.	-Tecnología necesaria. -Poco apoyo de superiores.

	-No confianza con superiores.	-No confianza con superiores.	-No confianza con superiores.	-Confianza con superiores.	-Confianza y comunicación con superiores.
Teoría de la expectativa de Vroom 14-15	-Justa remuneración. -Ofreció lo mejor de sí a la empresa.	-Injusta remuneración. -Ofreció lo mejor de sí a la empresa.	-Injusta remuneración. -Ofreció lo mejor de sí a la empresa.	-Injusta remuneración. -Ofreció lo mejor de sí a la empresa.	-Justa remuneración. -Ofreció lo mejor de sí a la empresa.

Elaboración propia (2024)

Tabla 13.

Tematización de la entrevista aplicada a conductores retirados (6 a 11)

Variables	Individuo 6	Individuo 7	Individuo 8	Individuo 9	Individuo 10	Individuo 11
Teoría de Herzberg (Motivación-higiene)	-Buena experiencia con los espacios de trabajo.	- Buena experiencia con los espacios de trabajo.	- Buena experiencia con los espacios de trabajo.	- No tuvo buena experiencia con los espacios de trabajo.	- Buena experiencia con espacios de trabajo.	-Muy buena experiencia con los espacios de trabajo.

	-No oportunidad de crecimiento. -En desacuerdo con las condiciones de trabajo.	- Tuvo oportunidad de crecimiento - Casi no estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo	- No tuvo oportunidad de crecimiento - Si estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo	- No tuvo oportunidad de crecimiento - Si estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo	- Tuvo oportunidad de crecimiento - En desacuerdo con las condiciones de trabajo.	- Tuvo oportunidad de crecimiento - Si estuvo de acuerdo con las condiciones de trabajo
Teoría causal de rotación de Price (2001)	-Autonomía aumenta satisfacción. -Rutinización disminuye satisfacción. -Le resultó fácil conseguir empleo.	-Autonomía aumenta satisfacción - La rutina disminuye satisfacción - Le resultó fácil conseguir empleo	-Autonomía aumenta satisfacción - La rutina disminuye satisfacción - Le resultó fácil conseguir empleo	-Autonomía no aumenta satisfacción - Le es indiferente la rutina - Le resultó fácil conseguir empleo	-Autonomía aumenta satisfacción - Le es indiferente la rutina - Ya no trabaja manejando carro - No pesan las responsabilidades familiares.	-Autonomía le es indiferente para tener satisfacción laboral - Le es indiferente la rutina - Le resultó fácil conseguir empleo

	-Pesan las responsabilidades familiares.	- No pesan las responsabilidades familiares.	- Si pesan las responsabilidades familiares.	- Si pesan las responsabilidades familiares.		- Si pesan las responsabilidades familiares.
Modelo de satisfacción del trabajo y rendimiento Porter y Lawler	-Rendimiento no se refleja en satisfacción laboral. -Sí ofreció habilidades.	-La satisfacción laboral sí se refleja en el rendimiento. - Sí ofreció habilidades	-La satisfacción laboral sí se refleja en el rendimiento. - Sí ofreció habilidades	-La satisfacción laboral sí se refleja en el rendimiento. - Sí ofreció habilidades	-La satisfacción laboral a veces se refleja en el rendimiento. - Sí ofreció habilidades	- La satisfacción laboral sí se refleja en el rendimiento. - Sí ofreció habilidades
Teoría de los sistemas de Likert	-Tecnología necesaria. -No sintió apoyo de superiores.	-Tecnología necesaria - No sintió apoyo de superiores	-Tecnología necesaria - Tuvo apoyo de superiores	-Tecnología necesaria - No sintió apoyo de superiores	-Tecnología necesaria - No sintió apoyo de superiores - No tuvo confianza con superiores	-Tecnología necesaria - Tuvo apoyo de superiores - No tuvo confianza con superiores

	-No confianza con superiores.	- No tuvo confianza con superiores.	- No tuvo confianza con superiores.	- No tuvo confianza con superiores.		
Teoría de la expectativa de Vroom 14- 15	-Injusta remuneración -Ofreció lo mejor de sí a la empresa.	- Injusta remuneración - Ofreció lo mejor de sí a la empresa	- Normal la remuneración - Ofreció lo mejor de sí a la empresa	- Injusta remuneración - Ofreció lo mejor de sí a la empresa	- Injusta remuneración - Ofreció lo básico a la empresa	- Normal la remuneración - Ofreció lo mejor de sí a la empresa

Elaboración propia (2024)

Tabla 14.

Análisis de la tematización de la entrevista aplicada a once (11) conductores retirados.

Variables	Conclusiones	Análisis
-----------	--------------	----------

<p>Teoría de Herzberg (Motivación-higiene)</p>	<p>En general los espacios laborales de la empresa son buenos. No hay claridad con las oportunidades de desarrollo personal y profesional, puesto que están equitativamente divididas las opiniones.</p> <p>Los entrevistados están, mayormente, de acuerdo con las políticas de la empresa.</p>	<p>Los espacios físicos de la organización no son un factor a tener en cuenta en el nivel de rotación de conductores de carga pesada.</p> <p>Se debe potenciar las estrategias de crecimiento personal y profesional de colaboradores en la empresa, con el fin de que sea un factor clave que ayude a disminuir la tasa de rotación.</p> <p>Las condiciones de trabajo en PETROANDINA son buenas, pero se deben reforzar para que contribuya con el objetivo de fidelizar empleados.</p>
--	--	---

<p>Teoría causal de rotación de Price (2001)</p>	<p>En general, la autonomía en el trabajo no influye en la satisfacción laboral de los conductores de PETROANDINA, por otro lado, la rutinización está dividida en las opiniones de los conductores en cuanto a si esta afecta o no en su satisfacción laboral.</p> <p>Hay alta demanda de empleos de conductores de vehículos de carga.</p> <p>Para la mayoría de los conductores retirados de PETROANDINA, las responsabilidades familiares tienen gran peso sobre su decisión de retiro de la empresa.</p>	<p>La autonomía laboral y la rutinización son variables poco importantes para esta investigación, puesto que, en líneas generales, un conductor contempla rutas, pero no rutina, y a pesar de que cumplen con horarios, trabajan en las calles, en las vías, y para ellos no es rutina porque en cada viaje pueden suceder un sinnúmero de eventos que rompan una rutinización. De la mano con el tema de la autonomía laboral, puesto que, con las mismas justificaciones, el conductor de carga pesada se siente autónomo para actuar sobre dichos eventos que rompen la rutina.</p> <p>La alta demanda de empleos es un ítem fuertemente amenazador para la rotación de conductores de PETROANDINA. A pesar de que son factores externos a la organización, esto hace más importante la necesidad de desarrollar estrategias de fidelización de colaboradores.</p>
--	---	---

<p>Modelo de satisfacción del trabajo y rendimiento Porter y Lawler</p>	<p>En general, el rendimiento de los conductores retirados de PETROANDINA, sí se refleja en su satisfacción laboral.</p> <p>Como era de esperarse, todos los entrevistados aseguraron ofrecer sus habilidades, virtudes y conocimientos a la organización.</p>	<p>Es evidente que la satisfacción laboral de los trabajadores se ve reflejada en su rendimiento en sus tareas. Es la variable más importante a tener en cuenta, debe existir más de una estrategia para aumentar en gran medida la satisfacción laboral en PETROANDINA y disminuir de forma significativa la rotación de personal.</p>
<p>Teoría de los sistemas de Likert</p>	<p>En general, los entrevistados aseguran que la tecnología en los vehículos es suficiente, algunos proponen que se desarrolle un poco más.</p> <p>Los entrevistados, en su gran mayoría, no sintieron el apoyo ni la confianza de los mandos superiores.</p>	<p>Contar con vehículos con altos grados de tecnología no es necesario para los conductores retirados de PETROANDINA, para ellos, los vehículos, los cuales no son altamente tecnológicos, cumplen de manera efectiva con las tareas solicitadas en la empresa.</p> <p>El factor más importante de este ítem, y, probablemente, de toda la investigación, es que los trabajadores retirados no sintieron un apoyo importante de los mandos superiores. Esto refleja una mala relación de los empleados con su propia empresa, lo cual es el mayor</p>

		<p>detonante de la rotación de personal de vehículos de carga pesada de PETROANDINA.</p>
<p>Teoría de la expectativa de Vroom</p>	<p>Las opiniones en cuanto a la remuneración de PETROANDINA hacia el cargo de conductor predomina que es injusta sin embargo también hay varios que indican que es justa y algunos normal.</p> <p>La gran mayoría asegura haber ofrecido lo mejor de sí mismos a la organización.</p>	<p>Un punto importante que la empresa debe revisar es el sistema de remuneración de los conductores puesto que a pesar de que están dentro el promedio normal de salario indican estar en desacuerdo y si se lograra ser atractivos para que laboren en la empresa mejorando el sistema podría ser una solución a la alta tasa de rotación, teniendo en cuenta que los entrevistados indican haber puesto a</p>

		disposición la mejor actitud desempeñando el cargo.
--	--	---

12. CONCLUSIONES

-Estrategias para fidelizar a los conductores de vehículos de carga de
PETROANDINA SERVICES S.A.S.

1. Ofrecer condiciones laborales atractivas

Se propone que los conductores tengan salarios competitivos incluyendo el porcentaje de bono, cronograma de descansos mensuales y posibilidad de ascenso en conducción de categoría de vehículo.

2. Promover un ambiente de trabajo positivo

Fomentar una cultura organizacional que valore y respete a los conductores. Crear un ambiente de trabajo seguro y colaborativo, donde se sientan apreciados y escuchados, estableciendo canales de comunicación efectivos para que los conductores puedan expresar sus inquietudes, sugerencias y necesidades.

3. Proporcionar entrenamiento y capacitación profesional

Ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo profesional para que los conductores mejoren sus habilidades y aumenten sus conocimientos en todo el proceso de conducción y manejo de cargas. Esto puede incluir programas de formación en seguridad vial, habilidades técnicas de conducción y desarrollo personal.

4. Reconocer y premiar el desempeño

Reconoce públicamente el buen desempeño y los logros de los conductores. Se pueden establecer programas de recompensas por rendimiento, como bonificaciones por kilómetros recorridos sin incidentes, entrega puntual de carga, etc.

-Elaborar un diagnóstico de los factores externos e internos que justifiquen las causas de retiro de conductores de vehículos de carga de la compañía.

Entre los factores internos de la organización, se evidencia que, los espacios físicos o puestos de trabajo no son un factor influyente en la rotación de conductores de PETROANDINA, por el contrario, los entrevistados arrojaron buenos comentarios con respecto a estos. Sin embargo, ésta sigue siendo una variable muy débil en cuanto a generar peso para la decisión de renuncia. Mantener los espacios de trabajo en excelentes condiciones no define la renuncia de un trabajador, pero sí puede aportar un poco a las estrategias para fidelizar los colaboradores.

Si la empresa brinda, o no, oportunidades de desarrollo personal y profesional, los entrevistados tienen opiniones muy diversas, lo cual indica que no es una variable a la cual la empresa le otorgue la importancia que se merece. Se deben diseñar programas de capacitación y diferentes actividades que aumenten la motivación en los colaboradores, cuidando, evidentemente, los costos de estas, debe existir un equilibrio entre los costos y beneficios de las propuestas para ofrecer oportunidades de crecimiento personal y profesional para los conductores dentro de PETROANDINA.

Las condiciones y políticas de trabajo en la organización, en general, son buenas, lo cual contribuye a la motivación laboral y a la productividad. Esta no es una variable que esté influyendo notablemente en la toma de decisión de retiro, pero es importante seguir puliendo su configuración para generar valor en las estrategias de fidelización de conductores.

La tecnología de los vehículos de la organización no es la más alta, pero para las tareas requeridas es suficiente. Esta variable no afectó en la decisión de renuncia de los trabajadores. La empresa debe seguir mejorando la tecnología de sus camiones, no dejar que caigan en la obsolescencia porque es la principal herramienta para cumplir con los objetivos de la organización.

La variable más importante de los factores internos, en cuanto a esta investigación, es el apoyo de los mandos superiores hacia los colaboradores. Este es el factor interno de mayor peso en la decisión de renuncia de los conductores de carga pesada de PETROANDINA, pues en su gran mayoría aseguran que no sintieron un apoyo importante de los altos cargos y esto se traduce a la disminución del rendimiento laboral, reducción de la motivación y sobre todo de la satisfacción laboral. Es importante que los trabajadores se sientan respaldados por sus superiores. En el perfil profesional de habilidades y competencias de la parte alta del organigrama, deben estar, sin falta, competencias que contribuyan en el respaldo de sus colaboradores, pues son el corazón de la empresa y son los responsables de la producción. Sostener una buena relación profesional con los trabajadores disminuirá notoriamente la tasa de rotación de PETROANDINA.

Entre los factores externos, la mayor amenaza y el mayor detonante de la rotación de conductores de vehículos de carga pesada de PETROANDINA es la alta demanda en ofertas de empleo para conductores, esto facilita la posibilidad de desertar de la empresa, pues le resulta muy fácil obtener diferentes opciones y elegir alguna que, a su criterio, sea la indicada o la que más le favorezca, ya sea por remuneración, prestigio y

posicionamiento de la empresa, ubicación, entre otras posibilidades que cubren los colaboradores al momento de tomar la decisión de renuncia.

Con respecto a las responsabilidades familiares, en general, están divididas las respuestas de los trabajadores, tal indicador resalta una participación en la decisión de renuncia. La organización debe, en la misma configuración de la entrevista laboral, incluir preguntas o estrategias que determinen la posición de un aspirante en cuanto a qué tan aferrado está a su familia y de qué forma podría afectar su rendimiento, su satisfacción laboral y el tiempo que pretende durar ofreciendo sus servicios a la organización.

- Diseñar un programa de fidelización de conductores de vehículos de carga de la compañía:

11. ANEXOS

11.1 Anexo 1. Cronograma

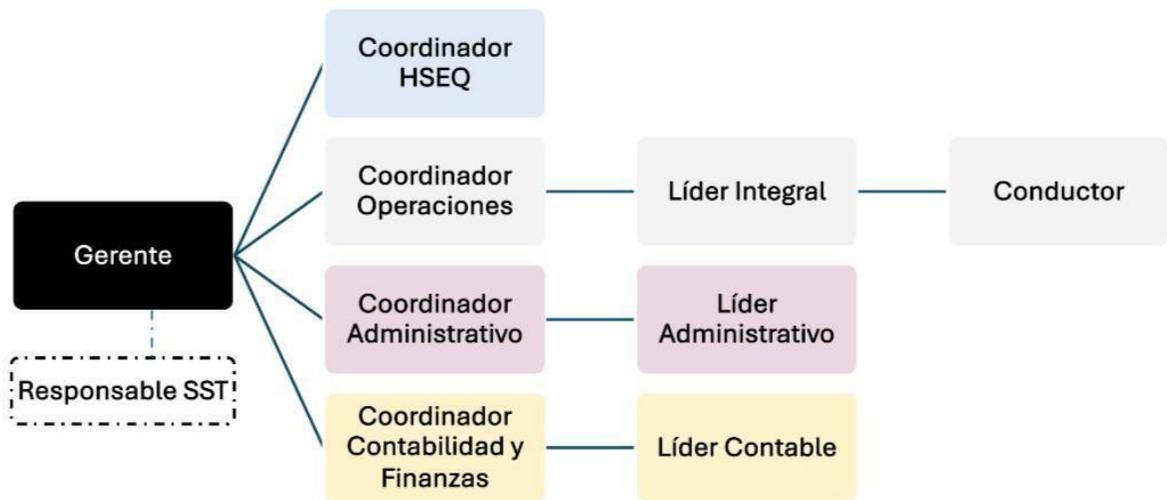
		CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES									
		PRIMER SEMETRE 2024						%	RECURSOS	EVIDENCIA	
ACTIVIDAD		Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	CUMPLIMIENTO Actividad / Fase			
Asesoría Virtual USCO	*P		1	1		1		67%	Computador, impresora, papel, lapicero	N/A	
	*E		1	1							
Socialización del Proyecto de Investigación a Junta directiva. Gerente y Coordinadores.	*P		1					100%	Computador, sala de reuniones y Video Beam	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	*E		1								
Desarrollo del Capítulo 1	*P		1					100%	Computador, impresora, papel, lapicero	N/A	
	*E		1								
Desarrollo del Capítulo 2	*P			1				100%	Computador, impresora, papel, lapicero	N/A	
	*E			1							
Desarrollo del Capítulo 3	*P			1				100%	Computador, impresora, papel, lapicero	N/A	
	*E			1							
Entrega Primer Informe	*P			1				100%	Computador	E-MAIL	
	*E			1							
Divulgación del objetivo de la entrevista	*P			1				100%	Computador y sala de reuniones	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E			1							
Entrevistas Conductores retirados	*P			1	1			0%	Computador, papel, lapicero, Grabadora	REGISTRO DE ASISTENCIA Y ENTREVISTA	
	*E										
Entrevistas a Junta directiva y Gerente	*P				1			0%	Computador, papel, lapicero, Video Beam	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E										
Recopilación y transcripción de entrevistas realizadas	*P					1		0%	Computador, Grabadora	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E										
Reunión Junta Directiva (Diagnóstico y Análisis de impacto por rotación de conductores)	*P					1		0%	Computador, papel, lapicero, Video Beam	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E										
Respuesta a las preguntas de Investigación	*P					1		0%	Computador, papel, lapicero	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E										
Desarrollo de los objetivos específicos	*P					1		0%	Computador, papel, lapicero	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E										
Desarrollo del objetivo General	*P					1		0%	Computador, papel, lapicero	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E										
Sustentación de la investigación	*P						1	0%	Computador	ASISTENCIA USCO	
	E										
Divulgación de Resultados de la investigación en la organización	*P						1	0%	Computador, sala de reuniones y Video Beam	REGISTRO DE ASISTENCIA	
	E										

		\$ 20.000	\$ 15.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total Programado		\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.080.000	\$ 1.260.000	\$ 1.260.000	\$ 1.460.000
Total Ejecutado		\$ 1.035.000	\$ 1.035.000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
						Gran Total P	\$ 7.220.000
						Gran Total E	\$ 2.070.000

Anexo 3. Listado de personas a entrevistar

N o.	NOMBRES	ESTADO	CARGO
1	NORIEY DARIO PERDOMO	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
2	CESAR ALFONSO RUBIANO VANEGAS	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
3	RICARDO PEÑALOZA CARDOZO	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
4	JOSE JULIAN SANCHEZ	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
5	GIOVANNI MOLANO BERMEO	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
6	JORGE ARMANDO TRIVIÑO	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
7	LIBARDO OVIEDO FRANCO	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
8	CARLOS ARTUNDUAGA PINEADA	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA

9	NELSON PINEDA	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
0	OSCAR MORTILLO	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA
1	JOSE AMADOR BONILLA	INACTIV O	CONDUCTOR VEHICULO DE CARGA



10.6 Anexo 5. Hoja De Vida De Los Investigadores

Karol Yafarly Lamilla Quigua

Profesional en Negocios Internacionales, 2009-2014 de la Corporación Universitaria del Huila “CORHUILA”, y Especialista Internacional En Derecho Del Transporte Bogotá D.C, 2021, ingreso a la empresa PETROANDINA SERVICES S.A.S. el 17 de enero del 2014, desempeñando diferentes funciones y cargos durante estos diez años en la organización, ha ocupado cargos de Líder Integral, coordinador de operaciones, coordinador administrativo y actualmente en el cargo de Gerente Administrativa, responsables de áreas como compras y talento humano, con un equipo de trabajo a cargo conformado por cinco personas con perfiles de técnicos hasta especialistas. He participado en congresos del Petróleo y Gas en representación de la empresa, adicional a muchas capacitaciones de seguridad, transporte, tránsito, manejo

defensivo, trabajo en equipo y muchas más, las cuales han sido patrocinadas por la organización. Soy la encargada de todos los proyectos de direccionamiento estratégico de la empresa, con asesoría externa de expertos en temas de renovación de marca, innovación de vehículos de carga, estrategias de nuevos clientes, y diferentes proyectos que la empresa planea y ejecuta durante el año vigente.

13. FUENTES DE INVESTIGACIÓN

- (Castro Quevedo, L.; Rey Camargo, P.; y Vega Mariana, W. (2020). La motivación laboral como estrategia para minimizar la rotación de personal en la empresa Taco Bell. Universidad Cooperativa de Colombia sede
- Análisis de un plan de beneficios y la rotación del personal de cobranzas en la empresa de call center Contacto Solutions en Bogotá-Colombia. (Karen Lisseth Guzmán Díaz - Adriana del Pilar Tautiva Pulido/ Universitaria Agustiniana/ Especialización en Gerencia Estratégica del Talento Humano / Bogotá, D.C. 2022).
- El transporte público de carga por carretera movilizó más de 135 millones de toneladas de mercancías en 2022
- Estrategias Para La Fidelizacion De Empleados Como Metodo De Prevencion De La Rotacion De Personal En Las Organizaciones (Jose Mauricio Martinez Vivas/ Fundación Universidad De América / Bogotá D.C – 2018).
- Estrategias Para Reducir La Rotación De Personal En El Contexto Laboral Colombiano (Luisa Alejandra Ibarra Salazar/ Fundación Universidad De América / Bogotá D.C – 2021).
- Factores de Incidencia en la Rotación de Personal en Empresas de Seguridad Privada en Colombia (Sergio Alejandro Cortés Torres / Universidad Militar Nueva Granada / Bogotá D.C – 2019).
- La fidelización de empleados: un estudio de caso en una empresa multinacional en la Argentina. (Agustín Ribero Nogueira / Buenos Aires, Argentina – 2019).
- La percepción de las acciones del área de bienestar laboral y su influencia en la rotación de personal, investigación cualitativa realizada en las empresas WebHelp y Soluciones

Inmediatas durante el año 2023 (Yeimy Jacqueline Montoya, Valentina Ramírez, Jessica Paola Restrepo y Yeison Galeano Salazar).

- Modelo de salario emocional para la fidelización de los colaboradores en la búsqueda de una organización competitiva (Luis Fernando Quintero – Juan Diego Betancur Arias) Revista Espacios, 25/05/2018.

- Propuesta Para Disminuir La Rotación De Personal En La Empresa Eulen Colombia S.A. A Partir Del Análisis De Las Entrevistas De Retiro (Lucy Esperanza Gonzalez Cárdenas - Nancy Del Sahara Guevara Araos - Xiomara Piña Hernandez - Héctor Rafael Ramírez Cabanzo / Universidad Piloto De Colombia / Bogota D.C. - Agosto 2017).

- Revista de Sociología Contemporánea ECORFAN (Volumen 4, Número 11 – Abril – Junio – 2017).

- Rodríguez, A.(1.998) Psicología del Trabajo y las Organizaciones
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=823>

- Rotación De Personal Y Su Alto Impacto En La Productividad De Las Empresas (Iván Gilberto Benavides Montaña / Universidad Militar Nueva Granada / Bogotá D.C – 2015).

https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/18070/4/2020_motivacion_laboral_estrategia.pdf

<https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/11333/el-transporte-publico-de-carga-por-carretera-movilizo-mas-de-135-millones-de-toneladas-de-mercancias-en-2022/>

Villavicencio.