

PLAN DE ACCIÓN PARA AFRONTAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA
EMPRESA TRANSPORTES SAFERBO S.A. REGIONAL PEREIRA, RISARALDA

LADY RÍOS SUAREZ

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA
2018

PLAN DE ACCIÓN PARA AFRONTAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA
EMPRESA TRANSPORTES SAFERBO S.A. REGIONAL PEREIRA, RISARALDA

Trabajo de prácticca para optar por el título de Administradora de Empresas

LADY RÍOS SUÁREZ

PROFESOR

ANDRÉS BAYER

FUNDACIÓN UNIVERSITARIA DEL ÁREA ANDINA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y FINANCIERAS
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PEREIRA
2018

Contenido

Resumen.....	1
Abstract.....	2
Introducción	3
1. Descripción del Problema de Intervención	5
2. Objetivos	7
2.1. Objetivo general.....	7
2.2. Objetivos específicos	7
3. Justificación.....	8
4. Marco referencial.....	9
4.1. Marco teórico.....	9
4.1.1. Principios científicos.. ..	11
4.1.2. Variables.	14
4.1.3. Hipótesis	15
4.2. Marco de antecedentes	16
4.2.1. Antecedentes internacionales	16
4.2.2. Antecedentes nacionales.....	19
4.2.3. Antecedentes regionales.. ..	22
4.3. Marco legal	23
4.3.1. Cámara de Comercio.	23
4.3.2. Constitución Política de Colombia (1991).....	23
4.3.3. Código Sustantivo del Trabajo.....	23
4.4. Marco contextual	24

4.4.1.	Aspectos de la empresa.....	24
4.4.2.	Misión.....	25
4.4.3.	Visión.....	25
4.4.4.	Valores Institucionales.....	25
4.4.5.	Código de comportamiento y conducta empresarial.....	26
4.4.6.	Beneficios para los colaboradores.....	27
4.4.7.	Aspectos del pasante.....	28
5.	Resultados de la intervención.....	30
5.1.	Diagnóstico de las condiciones de trabajo:.....	30
5.2.	Identificación de los factores organizacionales asociados a los altos índices de rotación de personal.....	50
5.2.1.	Capacitación del personal.....	50
5.2.2.	Pausas activas.....	51
5.2.3.	Motivación.....	51
5.2.4.	Salario.....	52
5.2.5.	Beneficios o incentivos.....	52
5.3.	Plan de acción para contrarrestar las causas de rotación del personal operativo. ...	53
5.3.1.	Capacitación del personal.....	53
5.3.2.	Pausas activas.....	54
5.3.3.	Motivación.....	56
5.3.4.	Salario.....	57

5.3.5. Beneficios o incentivos.....	58
6. Conclusiones.....	61
7. Recomendaciones	63
8. Bibliografía.....	65
9. Apéndices	68
9.1. Anexos.....	70

Tabla de ilustraciones

Ilustración 1. Necesidades de Maslow.....	12
Ilustración 2. Matriz de Tabulación datos demográficos.....	30
Ilustración 3. Matriz de tabulación	35
Ilustración 4. Plan de capacitación	54
Ilustración 5. Ventas Regional Pereira.	57
Ilustración 6. Diagrama de Gantt	60

Tabla de gráficos

Gráfico 1 Edad	31
Gráfico 2 Tiempo de servicio.....	32
Gráfico 3 Nivel académico	33
Gráfico 4 Cargo	34
Gráfico 5 Oportunidades de crecimiento.	36
Gráfico 6 Incentivos	37
Gráfico 7 Capacitación	38

Gráfico 8 Pausas activas	39
Gráfico 9 Motivación.....	40
Gráfico 10 Relación laboral con el jefe.	41
Gráfico 11 Comunicación con compañeros de trabajo.....	42
Gráfico 12. Actividades realizadas, cumplen los objetivos de la empresa	43
Gráfico 13 Actividades realizadas generan estrés.....	44
Gráfico 14 Necesidades propias y familiares.....	45
Gráfico 15 Salario.....	46
Gráfico 16 Afectación por dejar la compañía	47
Gráfico 17 Recomendación de la empresa a un amigo.....	48
Gráfico 18 Recomendación de productos y servicios de la empresa.	49

Tabla de apéndices

Apéndice 1 Encuesta.....	68
--------------------------	----

Tabla de anexos

Anexo 1 Registro de entrenamiento en el puesto de trabajo.....	70
Anexo 2 Registro Cámara de Comercio	71

Resumen

Como parte fundamental en el área de recursos humanos de una organización, la retención de personal sobresale como la manera de evitar posibles inconvenientes causados por la rotación, tales como los altos costos relacionados con el entrenamiento de nuevos colaboradores, la reducción de la producción laboral o la baja producción de utilidades. La presente investigación posee como objetivo principal analizar las causas que influyen la alta rotación de personal que se presenta en la compañía Transportes Saferbo S.A, ubicada en la Calle 19 N° 1 W – 12 La Badea, en el municipio de Dosquebradas, Risaralda, para la elaboración de un plan de acción que permita beneficiar a la compañía en cuanto al afrontamiento de dicho fenómeno. El análisis está basado en la información suministrada por la empresa y los datos recolectados en la utilización de una encuesta aplicada a los empleados, la cual sirve como base para la ejecución de un estudio cuantitativo de tipo descriptivo. Los resultados reflejan que el salario, la motivación de los jefes hacia los subordinados y el bajo grado de capacitación laboral son las principales causas que inciden en la alta rotación de personal. Los factores previamente mencionados se transforman en puntos esenciales a tener en cuenta por parte de la organización en la toma de decisiones con el fin de afrontar el impacto de la rotación de personal.

Palabras claves: Rotación de personal, insatisfacción laboral, Organización, motivación, salario, ambiente laboral, retención de personal.

Abstract

As a fundamental part in the human resources area of an organization, employee retention stands out as the way to avoid the possible inconveniences caused by the employee turnover, such as the high costs related to the training of new personnel, the reduction of labor production or the negative profit margin. The main objective of this research is to analyze the causes that influence the high employee turnover that occurs in the company Transportes Saferbo SA located at Calle 19 N ° 1 W - 12 La Badea, in the municipality of Dosquebradas, Risaralda, with the objective of elaborating an action plan that allows the company to benefit at the moment of facing this phenomenon. The analysis is based on the information provided by the company, and the collected data after the implementation of a survey applied to the employees. This survey works as a basis for the execution of a descriptive quantitative study. The results reflect that the salary, the relationship between boss and subordinate, and the low degree of job training are the main causes that affect the high employee turnover. The aforementioned factors become into the essential points to be taken into account by the organization in the decision making when facing the impact of this issue.

Keywords: Staff turnover, job dissatisfaction, Organization, motivation, salary, work environment, staff retention.

Introducción

Crisis financieras como la gran depresión en 1929, en la cual la miseria se extendió por casi una década o la crisis financiera de 2008, en la cual la burbuja inmobiliaria (economic bubble) en Estados Unidos colapsó de manera abrupta causando una crisis de liquidez mundial, han causado condiciones laborales precarias con salarios extremadamente bajos y por consecuente han incrementado los niveles de desempleo y rotación de personal.

La rotación de personal ha sido uno de los principales factores de preocupación en el área de Recursos Humanos de las organizaciones, teniendo en cuenta que sus consecuencias pueden afectar directamente los niveles de producción de las empresas. Rotar constantemente el personal, puede traer como consecuencia altos costos en el entrenamiento de nuevos empleados y fallas en la productividad, al igual que puede afectar negativamente la imagen de la compañía.

La polémica situación en la que los trabajadores son reemplazados por otros, puede también ser analizada desde una perspectiva positiva en la cual el ingreso de nuevos talentos en una organización puede reactivar el lugar de trabajo e impulsar la rentabilidad.

Este fenómeno, el cual puede tener muchas causas, se presenta a nivel mundial en pequeñas, grandes y medianas empresas, por lo cual es de vital importancia trabajar en la retención de talento como una técnica organizacional que conlleve a evaluar los métodos y prácticas en el área de gestión humana.

En el caso de Colombia, la economía ha experimentado un importante crecimiento en cuanto a su exportación de bienes y servicios, lo cual resalta la importancia de la retención de personal en economías crecientes. Ésta, representa una de las economías más grandes de Latinoamérica y aunque se basaba principalmente en la producción y exportación de café, actualmente es fortalecida por la producción de flores y esmeralda, producción textil y exportación de oro, zafiros y diamantes.

Históricamente, los trabajadores colombianos carecían de ciertas garantías laborales que afectaban su calidad de vida. Fue hasta el año 1950 cuando el Código Sustantivo del Trabajo mediante el decreto de ley 1343 permitió a los trabajadores colombianos obtener la posibilidad de ser contratados en diferentes modalidades y obtener una serie de beneficios que influyeron en su desempeño laboral: contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato de obra o labor, contrato civil o por prestación de servicios. Sin embargo, aun teniendo algunos beneficios, las condiciones de trabajo en Colombia incrementan el nivel de frustración de los trabajadores. Las condiciones de trabajo de los colombianos, el salario mínimo, la capacitación y la coyuntura económica por la que pasa al país, causan de manera directa la alta rotación de personal en las organizaciones.

Este trabajo de investigación analiza las principales causas de la rotación de personal en la empresa Transportes Saferbo S.A en el municipio de Dosquebradas, Risaralda, y busca identificar los factores principales asociados a dicha problemática para elaborar un plan de acción que permita contrarrestarlo, permitiendo obtener reflexiones relacionadas con la

inestabilidad laboral y sus orígenes fundamentales, debido al hecho de que la fluctuación laboral constituye un rasgo característico para la gran mayoría de empresas colombianas.

1. Descripción del Problema de Intervención

La retención de personal es uno de los mayores desafíos a los que se enfrenta una organización, ya que de ésta depende el éxito y el sostenimiento a largo plazo. En ocasiones la rotación de personal, dentro de unos límites puede ser buena, puesto que le da la oportunidad a la empresa de adquirir diversos talentos, ideas, enfoques y competencias con la llegada de nuevos colaboradores.

La organización debe contar con estrategias para retener a los empleados que tienen mayor aporte y rendimiento, sin embargo, los motivos de renuncia personal, así como los cambios de residencia, oportunidades de mejora, entre otros, se salen de las manos de quienes manejan el recurso humano. No obstante, hay otras causas que sí pueden ser remediadas y controladas al interior de ésta.

Transportes Saferbo S.A. es una empresa colombiana, netamente antioqueña, creada hace 40 años, que se dedicó inicialmente al negocio de transporte de ganado. Su modelo de negocios está basado en un sistema de gestión orientado a la calidad, con el fin de satisfacer las necesidades del cliente, ofreciendo servicios como: Paqueteo, masivos, mensajería y casillero internacional.

A través de una entrevista con el jefe de Recogidas se obtuvo información acerca del área de producción, aclarando que, en la compañía por exceso de confianza, no hay un respeto de parte de los auxiliares y conductores hacia los jefes y viceversa. En la Regional Pereira, la mayoría del personal administrativo no es profesional, solo algunos realizaron estudios técnicos, tecnológicos y/o profesionales, lo que quiere decir que los cargos se han asignado dependiendo de la experiencia y antigüedad que el colaborador tenga en la empresa.

Ahora bien, por lo anterior, se puede deducir que el equipo de trabajo no está suficientemente capacitado para mantener una empresa estable en todos los aspectos, por lo cual, la rotación de personal es uno de los factores más relevantes, afectando el buen funcionamiento y la calidad del servicio, ya que los empleados recién ingresados no conocen las rutas, ni el manejo de los clientes, y la inducción no es adecuada, además lo que se desprende de las renunciaciones, como los procesos necesarios para ocupar esas vacantes, incrementan los gastos y el tiempo.

Teniendo en cuenta la situación, se debe investigar a profundidad cuáles son verdaderamente los factores que determinan esta situación y buscar mejoras en el área de Recursos Humanos, ya que es la encargada de los procesos de selección, contratación, capacitación, inducción y reintroducción, siendo necesario controlarlo temporal o definitivamente para maximizar los recursos de la empresa.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Proponer un plan de acción para el área de producción de la empresa Transportes Saferbo S.A. Regional Pereira, que permita mejorar las técnicas de reclutamiento, selección, capacitación de empleados, plan de incentivos, inducción y reinducción para el primer trimestre de 2019.

2.2. Objetivos específicos

- Diagnosticar las condiciones de trabajo de los empleados de la empresa Transportes Saferbo S.A
- Identificar los factores organizacionales asociados a los altos índices de rotación de personal.
- Proponer un plan de acción con el fin de contrarrestar las causas de rotación del personal operativo de la compañía Transportes Saferbo S.A

3. Justificación

Esta propuesta tiene como objetivo principal determinar por primera vez, las causas de la alta rotación de personal que se presenta continuamente en la empresa Transportes Saferbo S.A. con sede en la ciudad de Pereira, mediante instrumentos que serán utilizados en el desarrollo de esta y posteriormente proponer un plan de acción para el proceso de Recursos Humanos que permita la mejora continua y la retención efectiva de los colaboradores.

La rotación de personal es un fenómeno que se presenta continuamente en todas las organizaciones, por lo cual es necesario reclutar personal que supla las vacantes de trabajo; sin embargo, cuando se da con regularidad, como en el caso de la empresa Transportes Saferbo S.A, se debe actuar prontamente para evitar que el problema afecte directamente la finalidad y el buen nombre de la compañía.

La realización del plan de acción será de gran utilidad en el área de Recursos Humanos, principalmente en los procesos de selección y capacitación, para la resolución de los problemas de rotación que se dan continuamente. Así mismo, ayudará a mantener la estabilidad laboral, incrementar la motivación, acrecentar el compromiso y optimizar la calidad del servicio. La importancia de ésta propuesta se verá reflejada en el impacto que genere en los próximos meses de su aplicación, ya que la información obtenida servirá de apoyo y será entregada a la administración regional para su aplicación.

En un mundo globalizado en el que prima la competencia entre organizaciones, un profesional en administración de empresas deberá conocer los diferentes factores que componen el ámbito empresarial a nivel, regional, nacional e internacional con el objetivo de plantear ideas innovadoras que permitan alcanzar diferentes resoluciones frente a las situaciones que se presentan en el campo empresarial. Este proyecto de grado ha sido un aporte sustancial en mi desempeño como Administradora de Empresas al enfrentarme directamente con la rotación de personal, permitiéndome entender dicho fenómeno dentro de la empresa Transportes Saferbo S.A, identificando cuáles son sus principales causas y consecuencias, recolectando información sobre el problema, interpretándola, planteando soluciones y diseñando un plan para el correcto manejo de la problemática.

4. Marco referencial

4.1. Marco teórico

En el siglo XXI, los recursos humanos representan una parte de vital trascendencia para el alcance efectivo de las metas y objetivos organizacionales. Las compañías productivas y competitivas toman ventaja de dichos recursos con el objetivo de optimizar e incrementar la producción y los niveles de calidad. Por lo tanto, es necesario diseñar e implementar una gestión de recursos humanos que permita la formación de personal capacitado, motivado y apto para el trabajo productivo que conlleve a mejorar el futuro de la organización.

La alta rotación de personal es una problemática que, de no ser tratada con atención, puede ocasionar graves problemas en una organización, tales como, la reducción en la productividad laboral, reducción en la calidad del servicio ofrecido, aumento de costos relacionados con la contratación, entrenamiento de nuevos empleados y reducción de las utilidades.

Actualmente, la dirección y gestión de Recursos Humanos enfrenta un enorme reto que consiste en diseñar herramientas con el objetivo de lograr que el personal demuestre compromiso con la organización para obtener beneficios significativos y duraderos. De este modo, al alcanzar el compromiso y sentido de pertenencia de los empleados con la organización, las probabilidades de que permanezcan en la misma, aumentarán. (Milkovich & Boudreau, 1994)

Este trabajo busca detectar las causas de la alta rotación de personal en el caso de los empleados de la compañía Transportes Saferbo S.A., para lograrlo es necesario identificar y analizar los factores que afectan la necesidad de renuncia o permanencia en la organización con el objetivo de tener un mejor conocimiento de los empleados y diseñar un plan de acción para la obtención de mejores resultados.

4.1.1. Principios científicos. De acuerdo con (Myers & Pigors, 1985) La Rotación de Personal es el grado de movilidad interna de los empleados y existen 2 tipos de causas: las inevitables que pueden ser por enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación y las evitables serían: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). También que hay causas de rotación saludable como: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer personal nuevo que enriquezca con su experiencia, conocimientos, iniciativa y potencial a la organización.

La motivación de los empleados es un factor superlativo en la rotación de personal. (Chiavenato, 2000) Afirma que la motivación “es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico”. Un personal con adecuada motivación ayudará a lograr el crecimiento de la organización y el cumplimiento de los objetivos. El mismo autor en 1988 define la retención de personal como la que “Se encarga de mantener dentro de la empresa a su capital humano, a través del uso de criterios remunerativos, componente no afectivo y mediante el uso de criterios alusivos a las condiciones físicas ambientales de higiene y seguridad que rodean el desempeño de las tareas”

Por su parte, (Maslow, 1991) Expuso que “A mayor satisfacción de necesidades, mayor motivación para realizar alguna actividad”, por lo cual diseñó una teoría psicológica de estructura piramidal o de jerarquías para explicar las necesidades o motivaciones que afectan a

todos los individuos. Esta pirámide consta de cinco niveles en los que expone el comportamiento humano, situando en la parte más baja las necesidades fisiológicas de las cuales depende la supervivencia y en la parte más alta la autorrealización, que alcanzarla significaría que el resto de las necesidades están cubiertas, siendo la de mayor transcendencia para el desarrollo personal, afectivo y emocional. Solo se pueden alcanzar los niveles superiores de la pirámide cuando los inferiores han sido satisfechos.

A continuación, se muestra la clasificación de las necesidades de Maslow:



Ilustración 1. Necesidades de Maslow

Fuente: Gestiópolis

Así mismo, Frederick Irving Herzberg, el cual fue un renombrado psicólogo y uno de los más influyentes en la gestión administrativa, planteó la «Teoría de los dos factores», también conocida como la «Teoría de la motivación e higiene» (Betancur, 2010, pág. 35). Creía que la actitud de una persona en su trabajo podría determinar el éxito o fracaso, asegurando que las personas están influenciadas por dos factores:

La satisfacción es el resultado de los factores de la motivación como el trabajo estimulante, sentimiento de autorrealización, reconocimiento de una labor bien hecha, logro o cumplimiento y la responsabilidad mayor. El segundo factor es la insatisfacción que es principalmente el resultado de los factores de higiene: condiciones laborales, económicas, sociales, seguridad y categoría. Herzberg planteó la pregunta, "¿Qué desea la gente de sus puestos?" pidiendo a las personas que describieran las experiencias buenas y malas en relación a sus cargos, dando como resultado que cuando las personas se sentían mal se debía a factores relacionados con la satisfacción y que la eliminación de lo insatisfactorio no siempre lleva al éxito. Se debe conocer las necesidades de los colaboradores y realizar actividades de interés para lograr la satisfacción.

(Sayles & Strauss, 1985), plantean que la rotación de personal otorga al trabajador posibilidades en cuanto al enfrentamiento de nuevos empleos, aumento de conocimientos, búsqueda de nuevas oportunidades de ascenso y mejora de ingresos. Afirman que los empleados usan su poder personal para dirigir su propia vida una vez abandonan un empleo. En este caso la rotación de personal no es vista como un problema sino como una oportunidad para que las organizaciones adquieran nuevos talentos y nuevos conocimientos.

Factores como el económico, el cual se refiere a los salarios de los empleados, la falta de educación en la clase obrera colombiana o las relaciones entre empleados y empleadores; son frecuentemente considerados como las principales causas de la rotación de personal. Sin embargo, aunque existen muchos posibles factores causales, no existe teoría exacta para la rotación de personal.

4.1.2. Variables. Se considerarán 3 variables independientes en esta investigación:

- Salario de los empleados
- Capacitaciones laborales.
- Relación entre jefe y subordinado.

4.1.2.1. Rotación de personal. Estas variables serán medidas a través de una encuesta compuesta por 15 preguntas cerradas en la que los encuestados deberán elegir de 1 a 5 (1. Muy de acuerdo, 2. De acuerdo, 3. Neutral, 4. En desacuerdo, 5. Muy en desacuerdo) aplicada a 30 colaboradores que representan en 70% de la población.

4.1.2.2. Salario de los empleados. Se eligió esta variable referente al salario mínimo de los trabajadores de la empresa Transportes Saferbo S.A debido a que manifestaron su inconformidad durante conversaciones informales con respecto a su salario actual mensual, el cual es relativamente bajo (\$781.242 pesos) teniendo en cuenta las funciones requeridas para cada trabajador. El monto mínimo devengado quincenalmente causa problemas de motivación en los empleados. Lo anterior puede provocar la inconformidad que tiene como consecuencia el abandono del trabajo y la rotación de personal.

4.1.2.3. Capacitaciones laborales. Durante conversaciones informales con los empleados se evidenció que la mayoría afirma no haber recibido capacitaciones laborales para mejorar sus habilidades. Las capacitaciones laborales permiten optimizar la existente capacidad de los empleados para realizar sus labores dentro de una empresa.

4.1.2.4. Relación entre jefe y subordinados. Si bien la mayoría de trabajadores sostienen una buena relación con sus jefes dentro de la compañía, algunos de ellos manifestaron inconformidades en cuanto la falta de comunicación en algunos casos.

4.1.3. Hipótesis

En este trabajo de grado se trató de probar las siguientes hipótesis:

- El alto grado de rotación de personal está directamente influenciado por el bajo monto devengado como salario laboral.
- La no implementación o el bajo grado de capacitación de personal conlleva a un alto grado de rotación de personal.
- La mala relación entre Jefes y empleados y la poca motivación por parte de estos, propicia un alto grado de rotación.

4.2. Marco de antecedentes

Cada día las empresas evolucionan en muchos ámbitos, pero sin olvidar nunca el factor más importante; el humano. El crecimiento y posicionamiento en el mercado de éstas depende de las habilidades y competencias de sus colaboradores, por lo cual representan el recurso más valioso, siendo necesario fortalecerlo al máximo. Esto se puede lograr si realmente se conoce el nivel de satisfacción, estabilidad y compromiso que cada uno de ellos siente hacia la organización. Los problemas relacionados con la estabilidad laboral afectan de manera directa el buen funcionamiento de la empresa, por lo cual se hace ineludible identificar las causas que le dan origen a la situación que se presenta con la alta rotación de personal.

4.2.1. Antecedentes internacionales. En primer lugar, a nivel internacional se tiene que, en el año 2006 fue presentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León de la ciudad de Monterrey, la tesis: La rotación de personal como un elemento laboral por González, Mario., como requisito para optar el título de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional.

La metodología utilizada por el autor fue tomar como muestra a todo el personal, a los cuales les aplicó una "Encuesta de Clima Laboral", estimando el 80-20 diagrama de Pareto. Sugirió a los empleados que fueran sinceros en sus respuestas, esto con la finalidad de obtener información que fuera útil a ellos mismos. Tras analizar los resultados, el autor recomienda tomar medidas correctivas para mejorar cada una de las deficiencias encontradas en los sueldos y salarios, relación jefes-subordinados y en la capacitación. Además, establece que la rotación de personal

es un elemento laboral que afecta la misión de la organización y que para que la misión de la empresa se cumpla se deberá mejorar la armonía de sus integrantes.

El estudio orienta esta propuesta de investigación ya que aporta en sus fundamentos científicos y filosóficos (Marco teórico) los planteamientos de grandes autores que fueron citados, los cuales hablan de rotación de personal y las posibles causas en contra o a favor de esta, siendo de suma importancia para tener un amplio conocimiento del tema.

De la misma manera (Flóres, Abreu, & Badii, 2008, págs. 70, 90, 97), plantean en su estudio sobre los factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas que existen diversos factores que tienen un gran efecto en esta problemática, evidenciando que las causas más frecuentes que provocan la rotación o fluctuación laboral en una empresa son: el contenido del trabajo, los salarios y cuando el ambiente laboral no es adecuado. El principal aporte a esta propuesta son las fórmulas para calcular el índice de rotación de personal. Los autores citados implementaron como método el concepto y operación de las variables de estudio, siendo la variable dependiente la rotación de personal y la variable independiente los problemas que la ocasionan como por ejemplo motivos personales, laborales, decisión de la empresa, entre otras; dando como conclusión que las principales causas son: la baja remuneración, la selección incorrecta y la baja motivación.

Según (Narváez, 2014) en su artículo: Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta, los sobrecostos en los procesos de reclutamiento, selección y capacitación, afectan la competitividad de las empresas. Estos se incrementan aún más si se tiene en cuenta

que una persona recién ingresada tiene una productividad más limitada en comparación con los colaboradores antiguos, debido al proceso de aprendizaje que requiere un determinado cargo.

Además, se enfoca en las propuestas de valor por parte de las empresas, las cuales son diseñadas para comunicar a los empleados tanto los requerimientos de la empresa como lo que se ofrece a cambio. Si ésta propuesta se centra en el reconocimiento, necesidades y expectativas de los colaboradores, se obtendrán nuevas formas de trabajar y múltiples beneficios como: disminución de los costos de reclutamiento, mejor imagen corporativa, generar compromiso y sentido de pertenencia en los empleados, mejorando así aspectos como la atención a los clientes, la productividad en el trabajo, entre otros.

Así mismo se encuentra en la tesina: Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada, para optar por el título de Licenciado en Administración, de la autora (Pineda, 2010, págs. 45, 58) que las causas de la rotación de personal se dividen en: rotación forzosa y rotación voluntaria. Entre la primera causa están: por muerte, por jubilación, por incapacidad permanente y por enfermedad. Las causas voluntarias, son las que dependen de algún modo del trabajador: por renuncia, por despido, mala selección y acomodación, por razones personales o familiares.

Como metodología realizó un cuestionario por medio del cual se aplicaron entrevistas de retiro a las personas desvinculadas, ya fuera por motivos propios o de la empresa, siendo uno de los principales medios utilizados para diagnosticar, identificar y determinar los problemas que originan la rotación, pretendiendo conocer de alguna manera como se siente el trabajador en su

ambiente laboral, llegando a la conclusión de que la rotación de personal es ocasionada por la insatisfacción laboral de acuerdo a varios factores detectados. Empezando porque algunos de los puestos son poco atractivos, con baja remuneración, alto grado de responsabilidad y con una gran falta de motivación. Además, en muchos casos se realiza una mala selección de la persona que ocupará el puesto, pues en ocasiones no existen más opciones y deciden contratarla.

4.2.2. Antecedentes nacionales. En la evidencia nacional se encuentra el proyecto de (Niño, 2012, págs. 15, 29, 72) sobre el análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal en Quala S.A. Distrito Bucaramanga, en el cual expone que los procesos de renuncias, vacantes y nueva contratación, son dispendiosos, entre otros aspectos por los altos perfiles de cargo que se manejan, lo cual afecta otros procesos organizacionales y que además es un indicador que afecta el cumplimiento de metas. La metodología utilizada puede definirse como de carácter descriptivo aplicado ya que se pretende detallar la situación problemática para hacer recomendaciones que permitan a la empresa hacer los ajustes necesarios para minimizar la rotación.

Como conclusión la evolución de las prácticas empresariales y de los intereses y prioridades de los empleados ha demostrado -y continúa demostrando- que la compensación económica no es lo único, ni lo más importante, a la hora de motivar a los trabajadores, hay estrategias y horarios que resultan atractivos y producen mejores resultados.

(Ramírez, 2016) En su artículo: Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren, publicado en el periódico El Tiempo, explica cómo combatir la rotación de personal y

los aspectos se deben tener en cuenta a la hora de contratar personal en una empresa. Según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario. Lo anterior, estimado en los costos del salario de la persona mientras se cubre la vacante, periodo que en promedio puede durar de 2 a 4 meses de aprendizaje de quien asume la posición y del tiempo que la nueva persona toma en alcanzar el desempeño óptimo, calculado en cuatro meses.

La clave es tener una oferta atractiva, una compensación competitiva, elementos tangibles e intangibles, tener buenas oportunidades de desarrollo de carrera, no abusar de los mecanismos de retención en contra de la voluntad de los empleados, hacer una contraoferta, sobrepagar los empleados o dar préstamos para que firmen un pagaré son mecanismos válidos, pero sin excederse, además de contar con buenos líderes ya que si se invierte en personal de calidad, que den buena retroalimentación, el reconocimiento de los logros de sus colaboradores y tengan comunicación asertiva, dará un efecto multiplicador dentro de la organización.

En el caso de Manizales, se observa el documento elaborado por (Medellín, 2013, págs. 4, 28, 29), la incidencia que tiene la motivación en la alta rotación de personal, siendo un tema de gran importancia puesto que implica de manera directa tanto a los colaboradores, como a la cultura, productividad y crecimiento económico de la empresa. De acuerdo con las diferentes fuentes de recolección de la información, puede establecerse que si existe relación directa entre la motivación de los colaboradores de la organización Digitex Internacional y los altos niveles de rotación que la empresa presenta, siendo necesario iniciar un proceso de concientización a la parte directiva, pues de acuerdo con la experiencia se ha estado principalmente enfocados a la

parte productiva, disimulando la importancia del bienestar de los colaboradores como estrategia para que la eficiencia y eficacia sea realmente de calidad.

En el desarrollo conceptual y teórico explica definiciones que sirven de aporte a la realización de ésta propuesta, como, por ejemplo: Clima laboral, Motivación organizacional, Frustración en la organización y Cuestionario MbM o cuestionario de Marshall, que se basa justamente en la teoría de la motivación de Maslow y en la teoría de los factores motivadores e higiénicos de Herzberg, anteriormente citados.

De la misma manera (Domínguez, 2015) realiza el Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S, afirmando que la importancia que tiene en las personas aquellas organizaciones que ofrecen los mayores beneficios económicos de acuerdo a su nivel de capacidad, se va a representar como una de las causas principales para que las personas busquen otras oportunidades laborales en donde les ofrezcan una mejor alternativa de crecimiento económico. El salario también es una causa de la rotación de personal. Para esto, la autora utilizó un diseño metodológico cuantitativo de tipo descriptivo, recurriendo a una encuesta como técnica, dando como conclusión que si la organización desea cumplir con el objetivo organizacional de simplificar el negocio del cliente y mejorar el servicio hacia ellos, debe de prestar más atención a la rotación de personal, ya que el incremento que ha venido teniendo en los pocos años de operación de la organización es considerable (15% - 2013, 27% - 2014 y 19% - julio 2015).

4.2.3. Antecedentes regionales. A nivel regional, se encuentra el trabajo de tesis “Nivel de satisfacción laboral de los empleados de La Alcaldía Municipal de La Celia Risaralda” para optar por el título de Ingeniero Industrial por **(Jaramillo & González, 2010)** el cual elaboraron puesto que en dicho Municipio no se cuenta con herramientas para medir la motivación y la satisfacción laboral de sus empleados, desconociendo estos aspectos, por lo que se busca determinar el tipo de relación que existe entre la motivación, la satisfacción laboral, de supervisión y participación de los trabajadores en proyectos desafiantes, el desarrollo personal, entre otros, y como éstas son influencias directas en el rendimiento en cuanto a la productividad.

Como metodología utilizaron el instrumento B&B pues permite medir la percepción que tienen los empleados sobre su salario, así se da inicio a una labor de búsqueda y consulta de fuentes al respecto, encontrando literatura abundante relacionada proveniente del ámbito de la satisfacción laboral.

En segundo lugar crearon un cuestionario básico que permite medir las opciones de los individuos con relación a un asunto específico y en la teoría bifactorial de Herzberg, se dio paso a la elaboración de un listado básico de preguntas que relacionaba índices o eventos situacionales, atributos o categorías situacionales y dimensiones, en una rejilla con la premisa que esta escala es de tipo Likert, ascendente y corresponde según el autor a un nivel de medición ordinal, consistente en una serie de Ítems o juicios ante los cuales se solicita una reacción del sujeto, el estímulo (ítem o sentencia), que se presenta representa la propiedad que el investigador está interesado en medir y las respuestas son solicitadas en términos de grados de acuerdo o desacuerdo que el sujeto tenga con la sentencia en particular.

4.3. Marco legal

4.3.1. Cámara de Comercio. La empresa Transportes Saferbo S.A. está organizada jurídicamente como Sociedad Anónima, identificada con NIT. 890920990-3, con administración DIAN en Medellín y domicilio en Caldas, matrícula N°. 205093, actualizada el 27 de marzo de 2018. (Ver Anexo 2.)

4.3.2. Constitución Política de Colombia (1991). La Constitución Política como máxima ley, establece las normas, derechos, deberes, obligaciones y garantías de todos los ciudadanos, incluyendo los siguientes artículos sobre el trabajo.

4.3.2.1. Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. (*Constitución Política de Colombia, 1991*)

4.3.2.2. Artículo 26. Toda persona es libre de escoger profesión u oficio. La ley podrá exigir títulos de idoneidad. (*Ibidem, 1991*)

4.3.3. Código Sustantivo del Trabajo. Por el cual se rigen los derechos y deberes tanto del empleador como del empleado y establece una defensa de éstos en el sentido laboral desde el año 1950.

4.3.3.1. Artículo 1o. Objeto. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

4.3.3.2. Artículo 3o. Relaciones que regula. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.

4.3.3.3. Artículo 11. Derecho al trabajo. Toda persona tiene derecho al trabajo y goza de libertad para escoger profesión u oficio, dentro de las normas prescritas por la Constitución y la Ley.

4.4. Marco contextual

4.4.1. Aspectos de la empresa. (Transportes Saferbo S.A., 2018) Con más de 40 años de experiencia, ha desarrollado soluciones integrales de transporte para satisfacer las necesidades de sus clientes: paquetes, mercancías, mensajería nacional e internacional, masivos y casillero internacional.

Gracias a su talento humano e infraestructura; el servicio está catalogado como uno de los mejores a nivel nacional estando dispuestos a convertir el servicio Saferbo en la mejor experiencia para sus clientes.

El servicio personalizado es su diferencial más importante, lo que hace que la relación con los clientes sea muy cercana y directa. Su ubicación actual está en la Calle 19 N° 1 W – 12 La Badea Dosquebradas.

4.4.2. Misión. “Garantizar un transporte seguro de mercancías y una distribución eficiente, con el sello del servicio SAFERBO; lograr el desarrollo integral de los empleados, la estabilidad de la empresa, las justas utilidades de los socios y la satisfacción del cliente interno y externo”.

4.4.3. Visión. “Consolidar el servicio SAFERBO como la mejor opción de paquetero en Colombia, por la calidad e información que brinda a sus usuarios, y por la forma como adecua sus procesos operativos a las necesidades de cada Cliente”

4.4.4. Valores Institucionales.

- Veracidad, en la información.
- Puntualidad, en el servicio.
- Honestidad, en los acuerdos.
- Responsabilidad, por lo prometido.
- Buen trato, al cliente interno y externo.

4.4.5. Código de comportamiento y conducta empresarial.

- Transportamos mercancías que no nos pertenece, solo somos sus custodios y estamos en la obligación de entregarla tal cual como nos la encomendaron los clientes en el sitio que corresponde, en perfecto estado y las unidades completas.
- NO falte a su honradez, no dañe su hoja de vida, No dañe su recomendación laboral, recuerde que durante su vida no solamente laborará en Transportes Saferbo.
- Está prohibido el consumo y uso de sustancias alucinógenas o bebidas alcohólicas en funciones laborales o fuera de ella.
- Denuncie, no se quede callado ante hechos delictivos.
- Los empleados deben cumplir con la ley donde quiera que se encuentren.
- Se debe tratar a los clientes internos y externos de manera justa y respetuosa.
- Los empleados deben proteger la información de la empresa que no es del conocimiento público.
- La violación al Código tendrá como resultado una medida disciplinaria y esta variará dependiendo de las circunstancias contempladas en el “Reglamento Interno de Trabajo” o las

Leyes Colombianas y puede incluir, por sí sola o en combinación, u opciones de acciones, suspensión e incluso el cese del contrato laboral.

- Los activos de la empresa, incluyendo computadoras, materiales y tiempo de trabajo, no deben ser utilizados para beneficio personal.
- Los dineros de la empresa, son de la empresa, de nadie más.
- Si tiene dudas sobre cualquier situación, pregunte a las personas idóneas y adecuadas, pero siempre pregunte. (Transportes Saferbo Pereira, 2018)

4.4.6. Beneficios para los colaboradores

- Los colaboradores que viajan a otra ciudad y los colaboradores que tienen doble salida (reparto en la mañana y en la tarde) tienen derecho a un auxilio alimenticio por \$3.500, el cual no es acumulable ni transferible.
- En Transportes Saferbo S.A. los colaboradores tienen horario de ingreso, más no de salida, por lo cual cuando la salida es después de las 8 de la noche, se les da un auxilio de transporte por valor de \$6.000.

- La empresa cuenta con un fondo de ahorro (Sufondo), del cual los colaboradores que tienen contrato a término indefinido pueden solicitar préstamos que se descuentan de la nómina.
- Los colaboradores del área administrativa que desean realizar estudios superiores, dependiendo de su desempeño y antigüedad en la compañía, pueden solicitar un auxilio del 50% del valor total de la matrícula, si es aprobado se hará un desembolso del dinero en aproximadamente un mes.

4.4.7. Aspectos del pasante

- **Jefe inmediato:** Eduardo Lopera
- **Cargo:** Jefe de Producción
- **Número de celular:** 3116372831
- **E-mail:** produccion04@saferbo.com
- **Nombre del cargo:** Practicante de Producción.
- **Área:** Producción.
- **Funciones:** Producción, Recogidas (7:30 am – 12:00 pm) Efectuar recogidas o recolecciones de mercancía en el sistema, actualizar y subir la eficacia, programar clientes fijos y rutas, ingresar o digitar órdenes de recogida, recibir llamadas de clientes, generar órdenes de recogida para auxiliares, digitar costos operativos, crear recogidas y clientes nuevos en el sistema, hacer reprogramación de recogidas, entregar guías de mercancías a la reexpedidora y revisar liquidación de las facturas antes de aprobar el pago, apoyo en solicitud de citas y

causales, generar cuentas de cobro de los vehículos contratados, apoyo eventual en los diferentes departamentos de la empresa como Gestión Humana, Servicio al Cliente.

Mensajería (2:00 pm – 6:00 pm): Revisar novedades diarias para dar solución a guías en problemas o hacer devoluciones por falta de esta o por vencimiento de tiempo (3 días hábiles), causar guías, devolver masivos, recibir llamadas de clientes, reportar novedades y enviarlas a las diferentes sucursales.

- **Contrato:** de aprendizaje.
- **Horario de trabajo:** lunes a viernes de 7:30 am a 6:00 pm – sábados de 8:00 am a 12:30 pm.
- **Retribución económica:** \$782.000 (Setecientos ochenta y dos mil pesos mcte)

5. Resultados de la intervención

5.1. Diagnóstico de las condiciones de trabajo:

Después de aplicar la totalidad de las encuestas propuestas en la empresa Transportes Saferbo S.A., se realiza la siguiente tabulación de datos, con el fin de facilitar la comprensión de estos, a través de gráficas circulares con sus respectivos porcentajes e interpretación.

EDAD	
ENTRE 18 Y 25	4
ENTRE 26 Y 33	12
ENTRE 34 Y 41	12
MÁS DE 42	2
TOTAL	30

NIVEL ACADEMICO	
BACHILLER	21
TECNICO	8
TECNOLOGO	1
PROFESIONAL	0
TOTAL	30

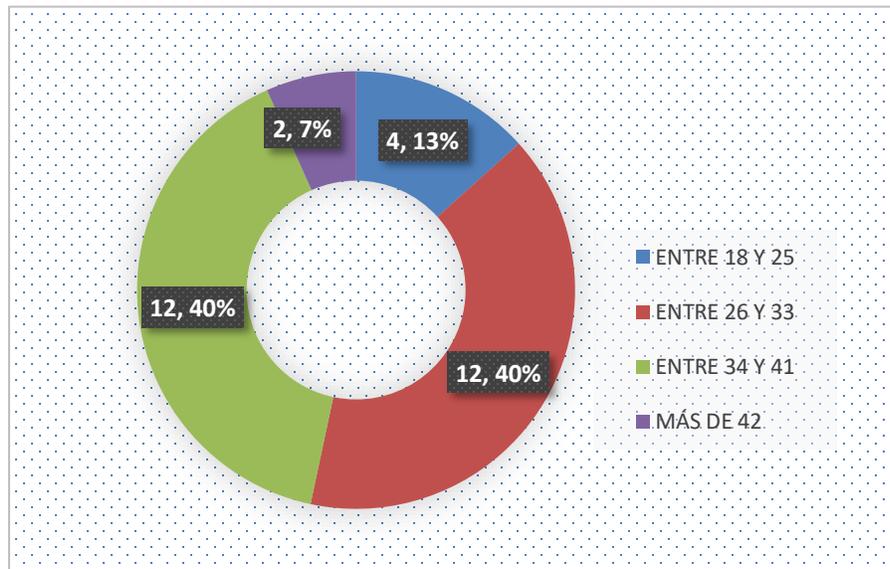
TIEMPO DE SERVICIO	
6 MESES 1 AÑO	10
1 Y 5 AÑOS	13
MÁS DE 5 AÑOS	7
TOTAL	30

CARGO	
CONDUCTOR	6
RUTERO	7
AUXILIAR	11
MENSAJERO	3
APOYO OP.	3
TOTAL	30

Ilustración 2. Matriz de Tabulación datos demográficos.

Fuente: Elaborado por el autor.

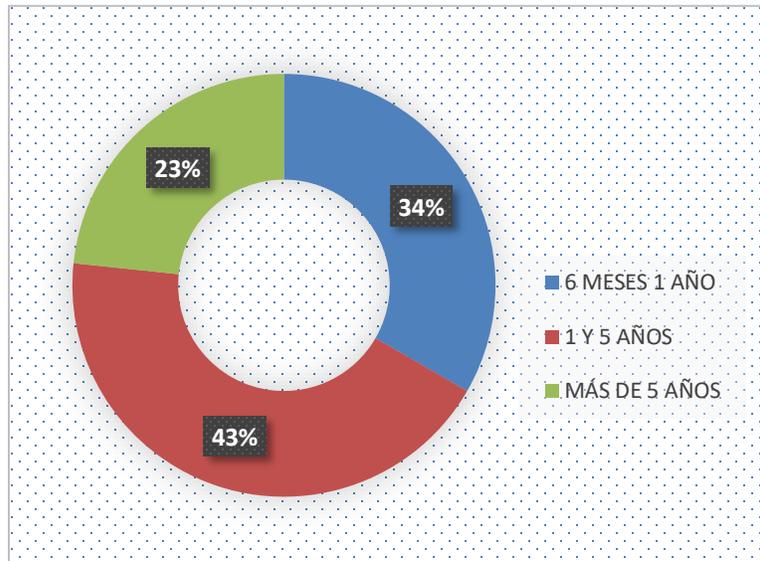
Gráfico 1
Edad



Fuente: Elaborado por el autor.

La edad de los colaboradores de Transportes Saferbo S.A. oscila entre los 26 y los 41 años, como se observa en el gráfico, obteniendo que el 40% de los colaboradores están entre los 26 y 33 años y el otro 40% entre 34 y 41 años, seguido del 13% entre 18 y 25 años y finalmente el 7% entre 34 y 41 años.

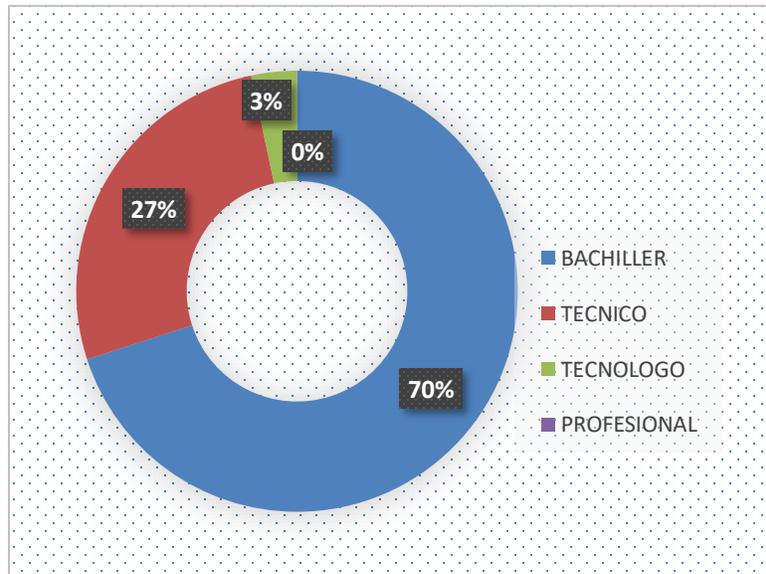
Gráfico 2
Tiempo de servicio



Fuente: Elaborado por el autor.

En promedio los colaboradores de la empresa llevan entre 1 y 5 años de servicio, con un porcentaje del 43%, seguido del 34% que son empleados nuevos con 6 meses y 1 año de antigüedad y finalmente el 23% son colaboradores antiguos con más de 5 años en la empresa.

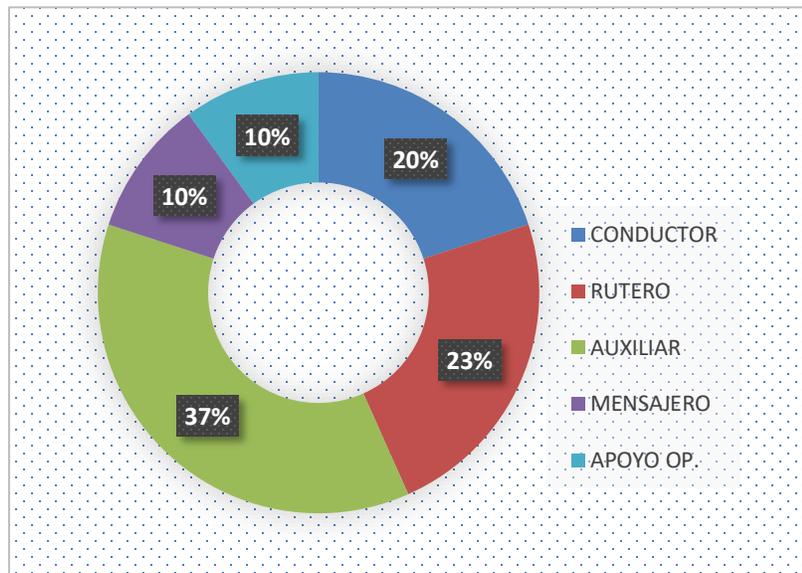
Gráfico 3
Nivel académico



Fuente: Elaborado por el autor.

En la empresa Transportes Saferbo S.A. los colaboradores del área de Producción tienen un nivel académico bajo, en su mayoría solo se han graduado de Bachiller, lo cual se ve representado con un 70%, seguido del Técnico con 27%, finalmente el 3% son Tecnólogos y no hay ningún Profesional en el área.

Gráfico 4
Cargo



Fuente: Elaborado por el autor.

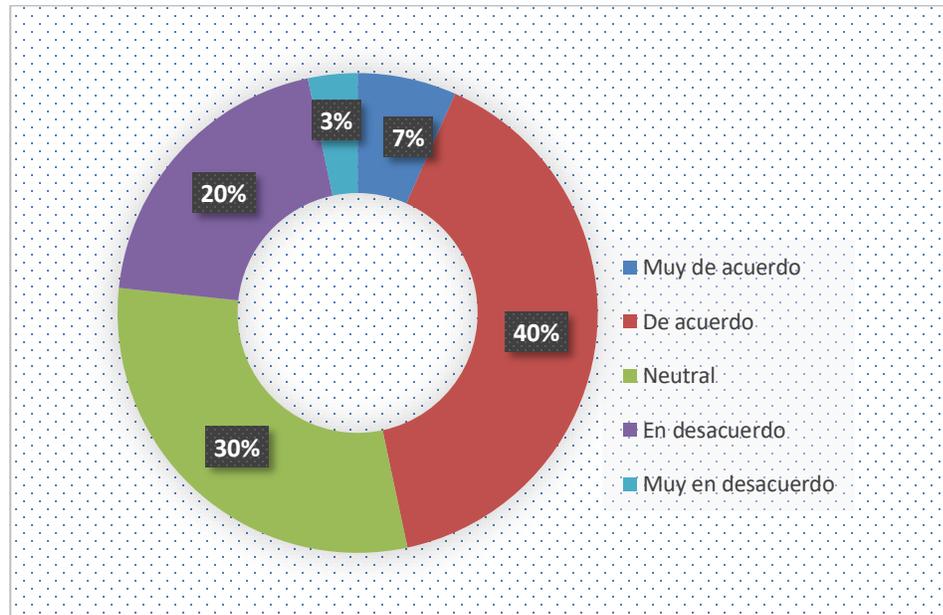
Finalmente, se tabula el cargo de los encuestados del área de Producción, obteniendo que el 20% son conductores, el 23% son Ruterros, 37% Auxiliares, 10% Mensajeros y por último 10% son de Apoyo Operativo.

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5	TOTAL
		Muy de acuerdo	De acuerdo	Neutral	En desacuerdo	Muy en desacuerdo	
1	¿La empresa provee oportunidades de crecimiento y aprendizaje?	2	12	9	6	1	30
2	¿La empresa implementa incentivos para incrementar el rendimiento?	1	17	3	7	2	30
3	¿La compañía ofrece cursos de capacitación para un buen desarrollo de las actividades laborales?	2	3	12	10	3	30
4	¿Se realizan pausas activas que benefician la continuidad de las tareas?	1	1	5	11	12	30
5	¿Hay motivación de parte de los jefes?	0	5	10	11	4	30
6	¿La relación laboral con su jefe es buena?	1	17	7	3	2	30
7	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es adecuada?	7	19	4	0	0	30
8	¿El ambiente laboral favorece la óptima realización de las tareas?	5	14	6	4	1	30
9	¿Considera que las actividades diarias que realiza ayudan a cumplir los objetivos de la empresa?	10	18	2	0	0	30
10	¿Las actividades que realiza diariamente en su área de trabajo, le generan estrés?	11	10	7	0	2	30
11	¿Los beneficios ofrecidos por la empresa cumplen con sus necesidades y las de su familia?	1	4	11	13	1	30
12	¿Está satisfecho con el pago que recibe por su trabajo?	1	4	9	12	4	30
13	¿Le afectaría mucho dejar la compañía?	1	6	12	6	5	30
14	¿Recomendaría a la empresa a un amigo en busca de trabajo?	3	7	7	7	6	30
15	¿Recomendaría los productos y servicios de la compañía a clientes potenciales, familia o amigos?	5	14	6	2	3	30

Ilustración 3. Matriz de tabulación.

Fuente: Elaborado por el autor.

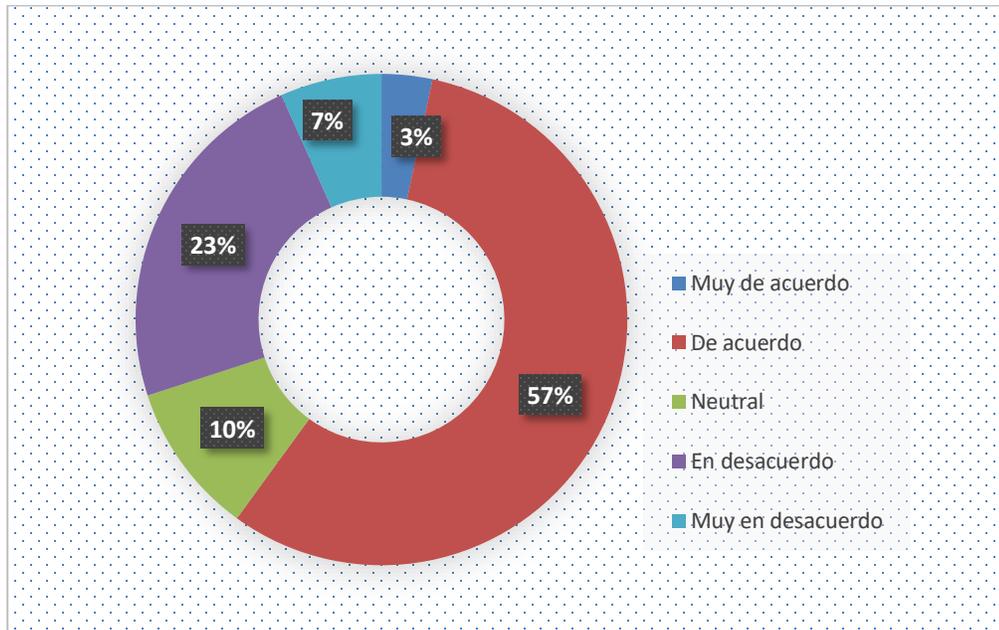
Gráfico 5
Oportunidades de crecimiento.



Fuente: Elaborado por el autor.

El 40% de los colaboradores encuestados están de acuerdo con que la empresa provee oportunidades de crecimiento, el 30% se muestra neutral, mientras que el 20% están en desacuerdo.

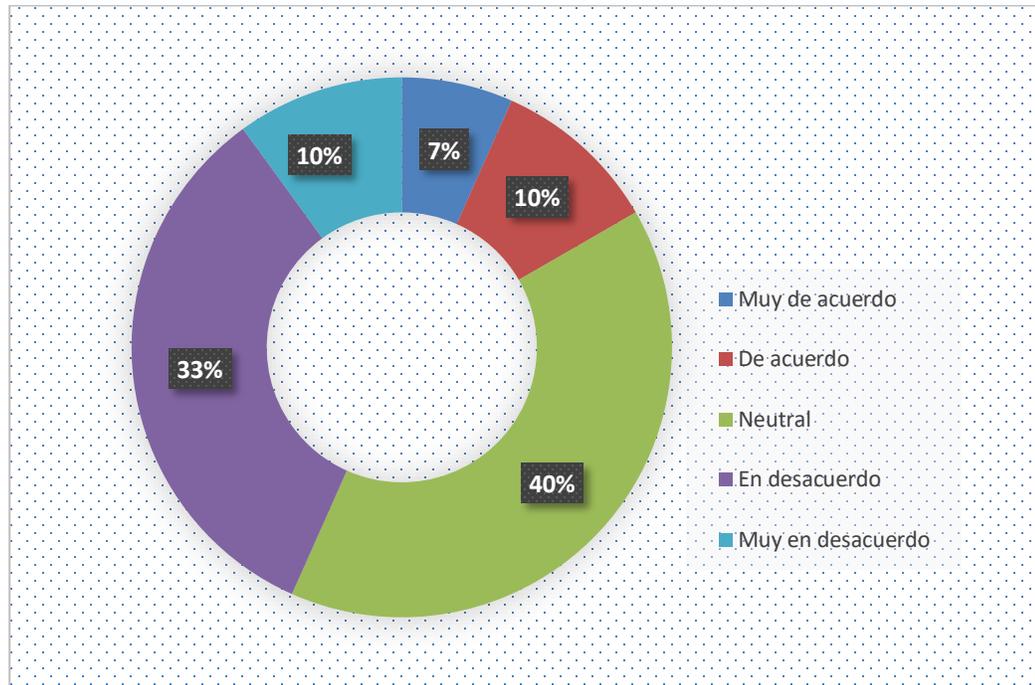
Gráfico 6
Incentivos



Fuente: Elaborado por el autor.

El 57% de los colaboradores están de acuerdo con que la empresa implementa incentivos para incrementar el rendimiento de los mismos, el 23% están en desacuerdo y el 10% neutrales.

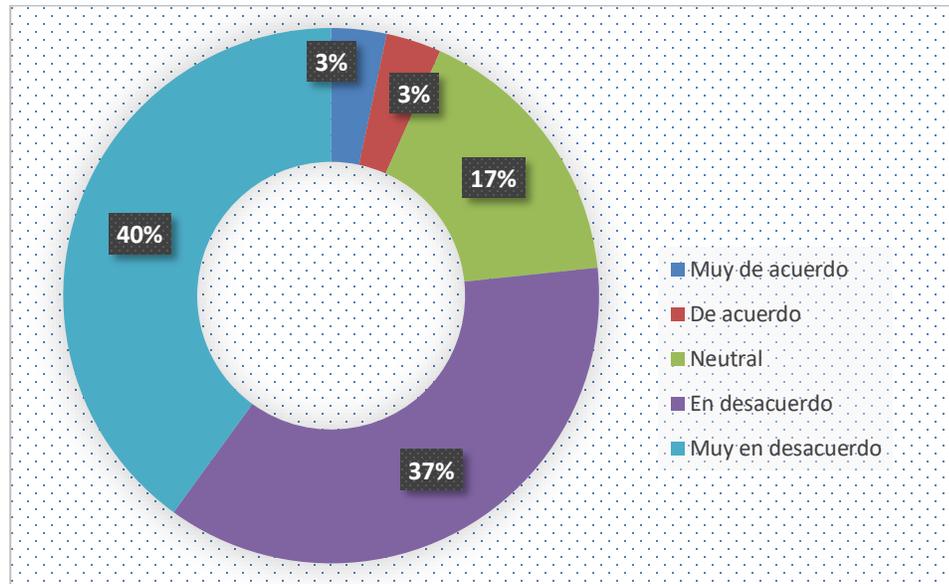
Gráfico 7
Capacitación



Fuente: Elaborado por el autor.

Los colaboradores se muestran neutrales en un 40% en cuanto a la capacitación que ofrece la compañía para el buen desarrollo de las actividades laborales, el 33% está en desacuerdo, lo que quiere decir que no hay una adecuada implementación de capacitaciones.

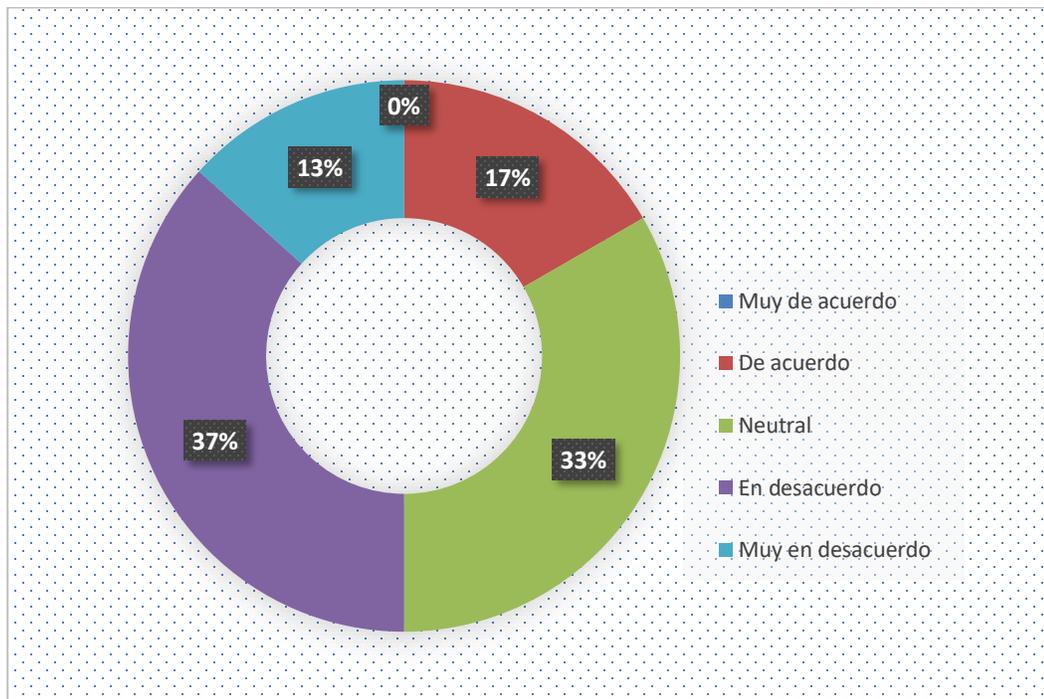
Gráfico 8
Pausas activas



Fuente: Elaborado por el autor.

En Transportes Saferbo S.A. el 40% de los colaboradores están muy en desacuerdo y el 37% en desacuerdo, lo que quiere decir que no se realizan pausas activas que ayuden al calentamiento muscular y correcto funcionamiento del cuerpo para la realización de las labores.

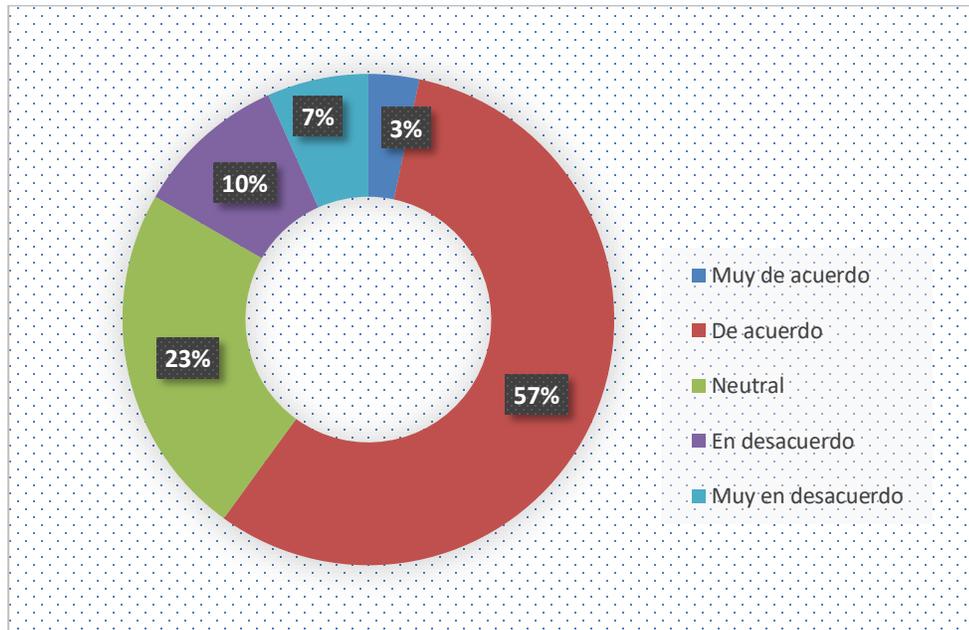
Gráfico 9
Motivación.



Fuente: Elaborado por el autor.

La motivación de parte de los jefes en la organización es poca, los colaboradores expresan que están en desacuerdo con un 37% y un 33% dicen estar neutrales, solo el 17% están de acuerdo.

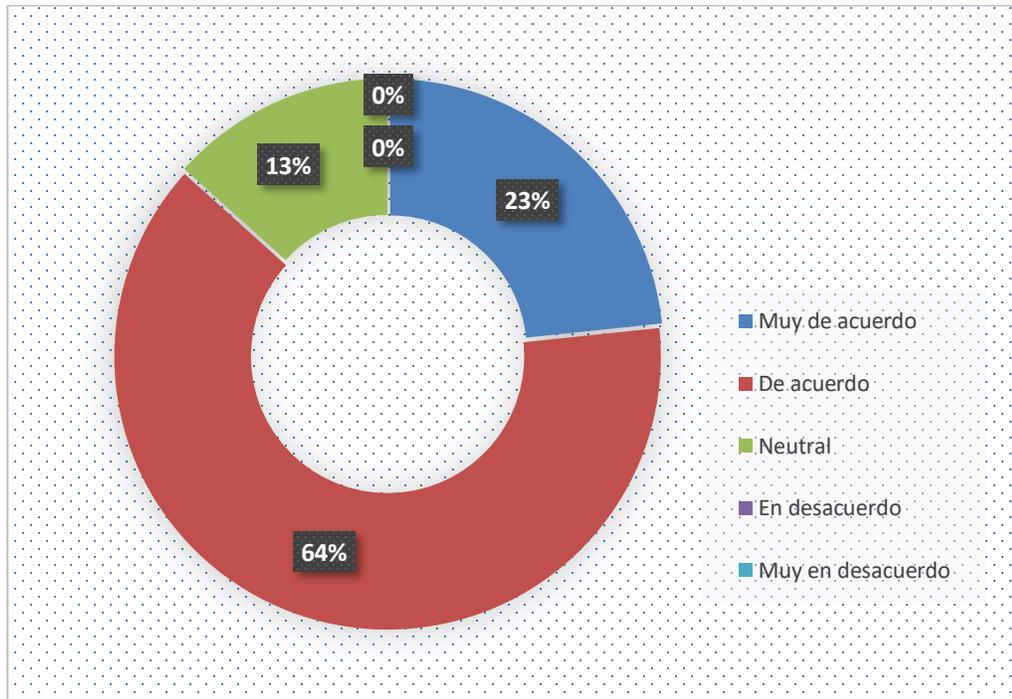
Gráfico 10
Relación laboral con el jefe.



Fuente: Elaborado por el autor.

El 57% de los encuestados manifiesta que están de acuerdo con que la relación con su jefe es buena, el 23% están neutrales y el 10% en desacuerdo, lo que quiere decir que la mayoría están satisfechos con sus relaciones.

Gráfico 11
Comunicación con compañeros de trabajo.

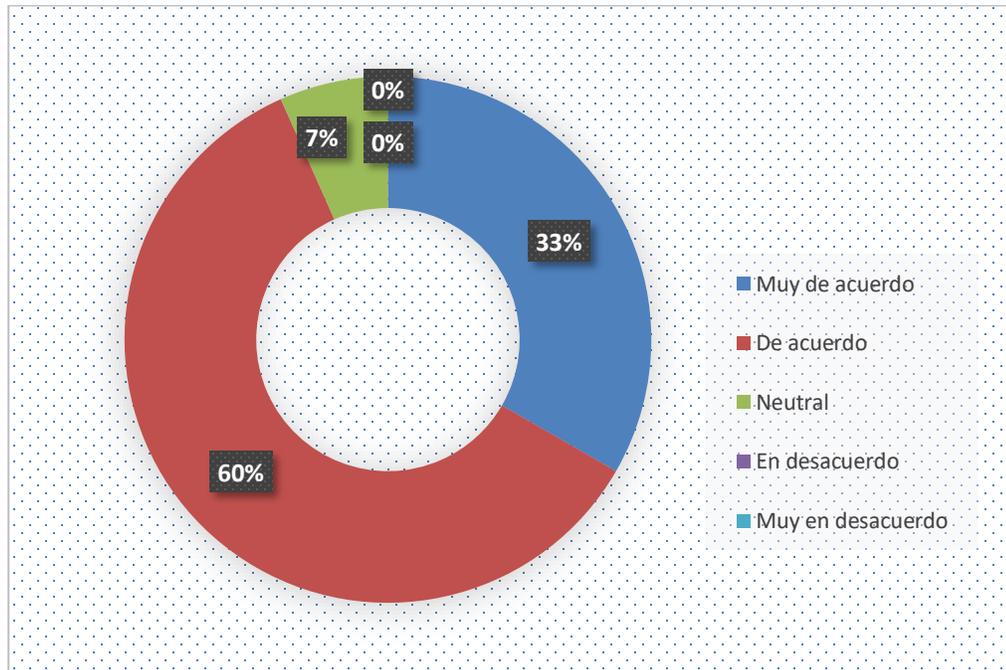


Fuente: Elaborado por el autor.

Las relaciones interpersonales no son un problema mayor en la empresa Transportes Saferbo S.A., ya que el 64% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con que la comunicación con sus compañeros es adecuada, el 23% está muy de acuerdo y el 13% se encuentra neutral.

Gráfico 12.

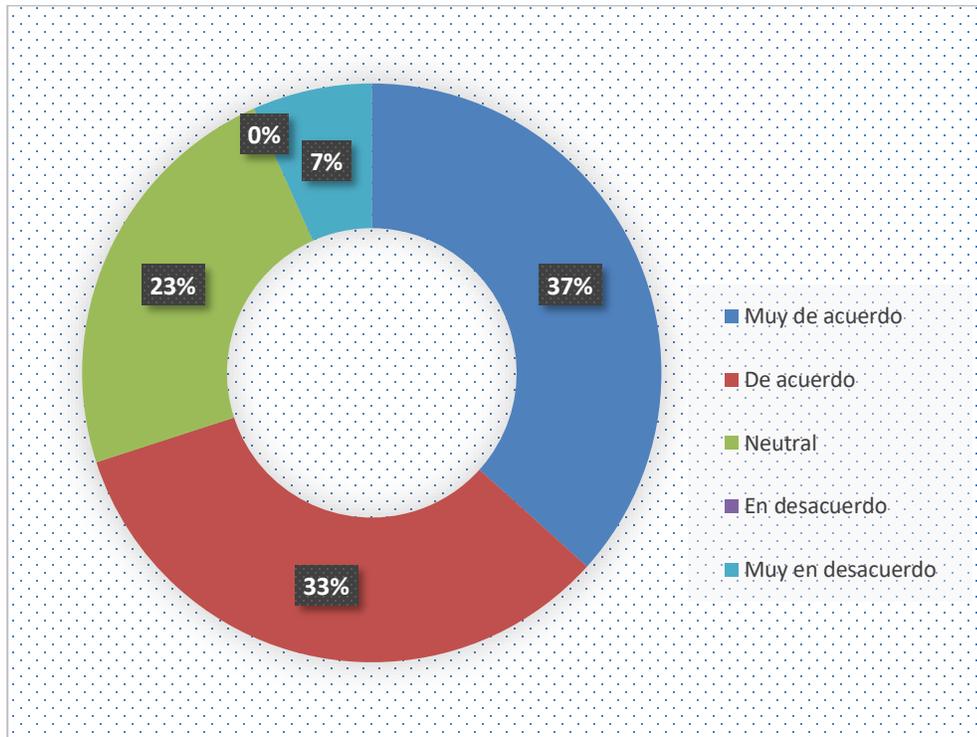
Actividades realizadas, cumplen los objetivos de la empresa



Fuente: Elaborado por el autor.

El 60% de los colaboradores encuestados, están de acuerdo con que las actividades que realizan diariamente están contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la organización, 33% están muy de acuerdo y solo el 7% neutral, lo que significa que se sienten de alguna manera seguros y valorados cuando realizan su trabajo.

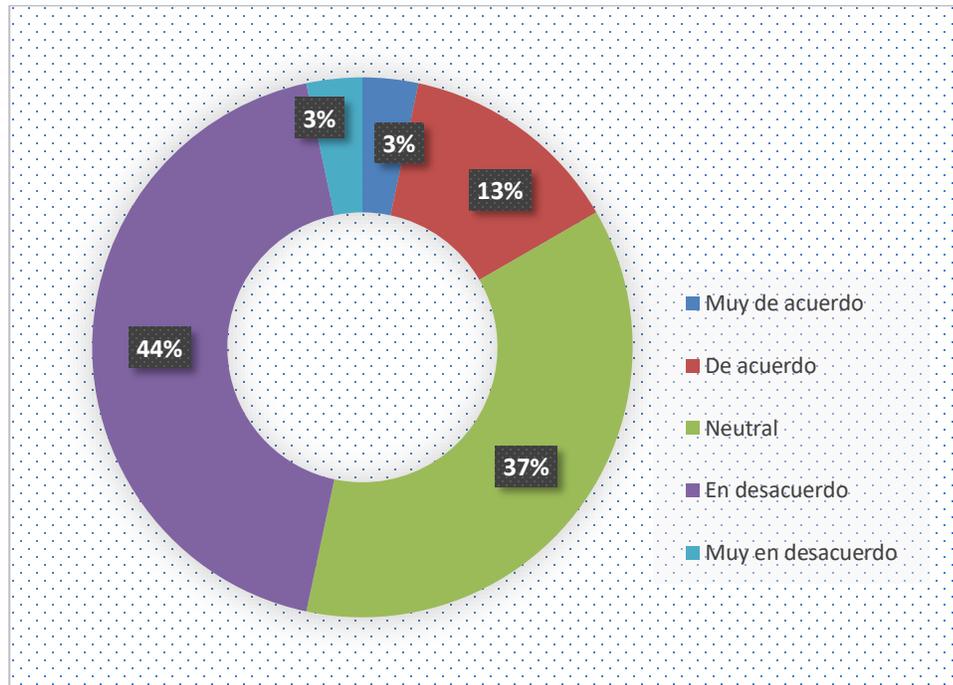
Gráfico 13
Actividades realizadas generan estrés



Fuente: Elaborado por el autor.

El 37% de los encuestados manifiestan estar muy de acuerdo con que las actividades que realizan diariamente les genera estrés, al igual que el 33% están de acuerdo con esto y el 23% se muestran neutrales en la respuesta, lo que quiere decir que el trabajo es agotador tanto física como mentalmente, lo que representa un riesgo psicosocial en los colaboradores.

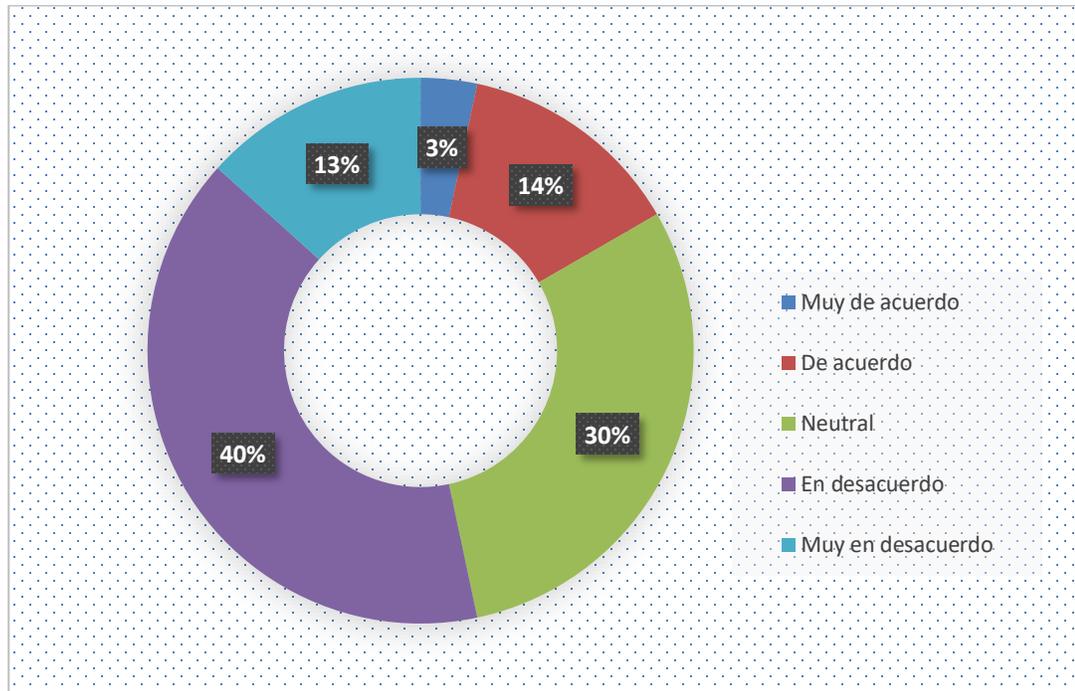
Gráfico 14
Necesidades propias y familiares.



Fuente: Elaborado por el autor.

El 44% de los colaboradores indican que están en desacuerdo con que los beneficios ofrecidos por la empresa cumplen con las necesidades propias y de sus familias, el 37% dice estar neutral, por lo cual se resume que no es un buen aspecto y se debe realizar una validación.

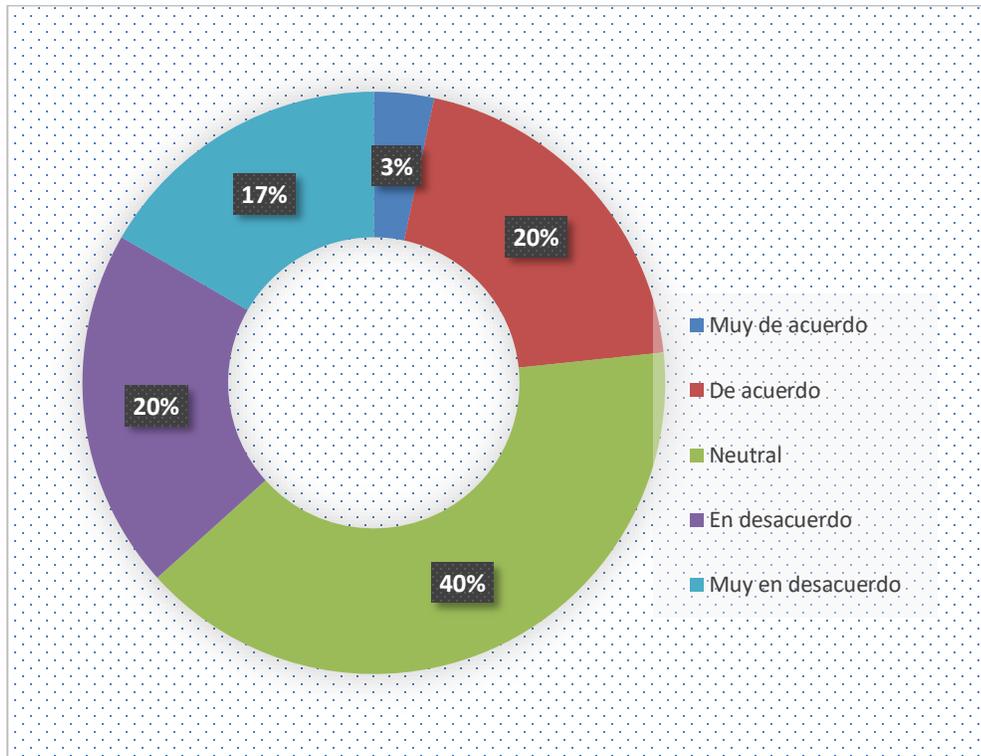
Gráfico 15
Salario



Fuente: Elaborado por el autor.

De los encuestados, el 40% dice estar en desacuerdo e insatisfechos con el pago que reciben por el desarrollo de su trabajo, es decir, están inconformes con el salario, el 30% dice estar neutral y el 13% muy en desacuerdo. Solo el 14% se siente satisfecho, ya sea por su cargo o por actividades extras que realice, lo que significa que este punto es de relevancia en la investigación.

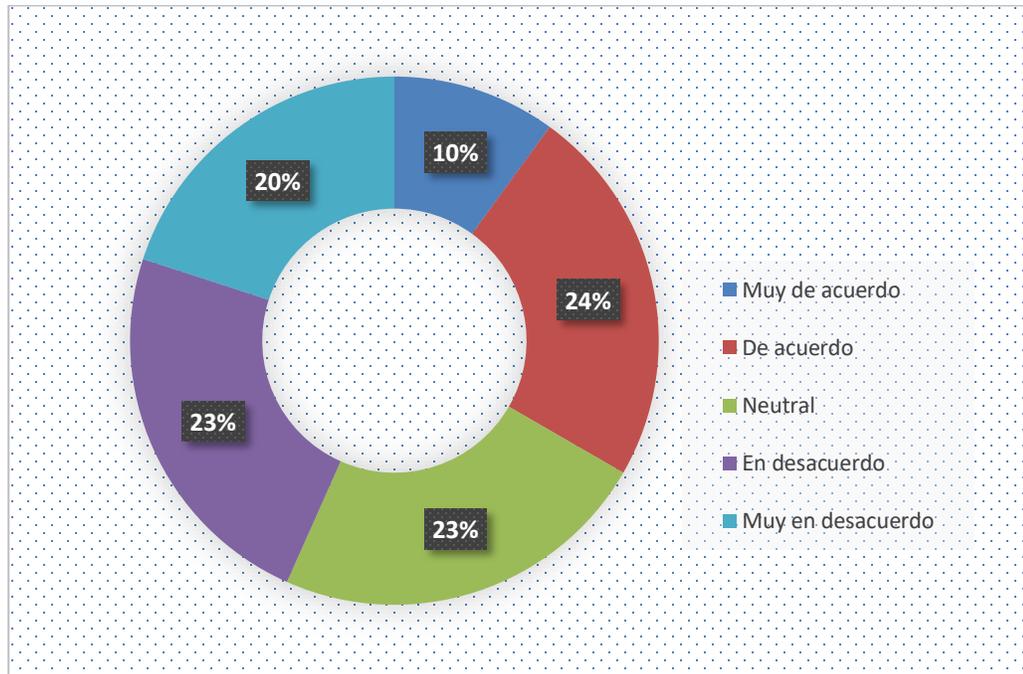
Gráfico 16
Afectación por dejar la compañía



Fuente: Elaborado por el autor.

El 40% de los colaboradores encuestados dicen estar neutrales, el 20% está en desacuerdo, el 17% está muy en desacuerdo, lo que significa que no tiene mayor importancia si dejan o no la compañía. El 20% está de acuerdo con que le afectaría retirarse en este momento de la empresa.

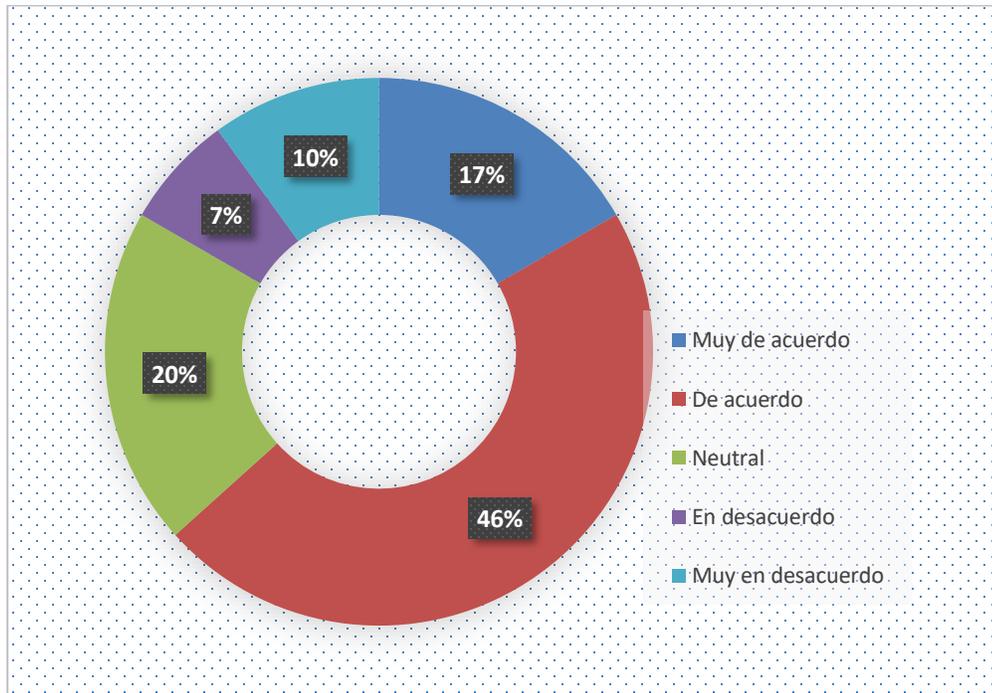
Gráfico 17
Recomendación de la empresa a un amigo.



Fuente: Elaborado por el autor.

Las respuestas de los colaboradores en esta pregunta están equitativas, pues el 24% está de acuerdo con la recomendación a un amigo de laborar en la empresa, el 10% muy de acuerdo, el 23% está neutral, otro 23% en desacuerdo, 20% muy en desacuerdo, sin embargo, la mayoría de los encuestados no recomendarían trabajar en la compañía.

Gráfico 18
Recomendación de productos y servicios de la empresa.



Fuente: Elaborado por el autor.

46% de los encuestados manifiestan que están de acuerdo con recomendar los productos y servicios de la compañía a los diferentes clientes, familia y amigos, 17% muy de acuerdo, el 20% está neutral, 10% muy en desacuerdo y el 7% en desacuerdo. En conclusión, la mayoría de ellos reconoce que los servicios que ofrece la empresa son buenos y por lo tanto ayudarían con la expansión del mercado.

5.2. Identificación de los factores organizacionales asociados a los altos índices de rotación de personal.

Luego de tabular y analizar la información obtenida en las encuestas aplicadas a los colaboradores del área de Producción en la empresa Transportes Saferbo S.A. se puede concluir que las principales causas de la alta rotación de personal son:

5.2.1. Capacitación del personal. Los colaboradores expresaron estar un 33% en desacuerdo y un 40% neutral, lo que significa que no están satisfechos con la capacitación que brinda la compañía, ya que, sin la realización adecuada de esta, no se proporcionan los métodos suficientes para potenciar las habilidades de cada uno de ellos, además de ser un proceso que constituye nuevas formas de trabajo, lleva a la mejora continua y genera un valor agregado a la empresa, por lo tanto la inexistencia o la poca aplicación de esta genera un valor negativo en los procesos y en el buen nombre de Transportes Saferbo S.A.

5.2.2. Pausas activas. Según la tabulación de la encuesta, el 40% de los encuestados está muy en desacuerdo y el 37% en desacuerdo, por lo cual se puede concluir que no se realizan pausas activas en el interior de la empresa, siendo esto una falta de responsabilidad de parte de la administración, principalmente del área encargada, como Gestión Humana, además de que la Regional no cuenta con una persona encargada de la Seguridad y Salud en el trabajo. Las pausas activas son de gran importancia en la realización del trabajo, ya que sirven para recuperar energía, mejorar la eficiencia y desempeño laboral. En el caso de los colaboradores del área de producción, deben sentarse y liberar el punto de tensión, para evitar así el estrés y la fatiga laboral.

5.2.3. Motivación. La motivación es un elemento crucial y de mucha relevancia en las organizaciones, pues de ella depende que el ambiente de trabajo sea bueno, que sus empleados tengan compromiso, rendimiento, sean proactivos y ayuden a cumplir los objetivos de la organización. La motivación se ve reflejada en el aumento de la productividad, además crea sentido de pertenencia y de esta forma hace que los empleados se sientan importantes y quieran dar lo mejor de sí mismos en todos los aspectos. En Transportes Saferbo S.A. los colaboradores están en desacuerdo en un 37%, en un 13% muy en desacuerdo y 33% neutral en cuanto a la motivación que reciben por parte de sus jefes, lo que es de gran preocupación, ya que no cumple con lo anteriormente planteado y no reciben la motivación suficiente a la hora de realizar sus labores.

5.2.4. Salario. El 40% de los colaboradores encuestados manifiestan que están en desacuerdo, 13% muy en desacuerdo y 30% neutral, lo que deja en evidencia que la mayoría de estos no están conformes ni satisfechos con el pago que reciben por la realización de sus labores, ya que ganan un salario base de \$781.242 al mes, lo que corresponde al SMMLV, además no reciben pago de horas extras y sus jornadas laborales son bastante extensas, por esto los colaboradores no se sienten valorados monetariamente ni sienten motivación por laborar horas y/o días adicionales, lo cual no permite la retención efectiva del personal.

5.2.5. Beneficios o incentivos. 44% de los colaboradores están en desacuerdo con los beneficios que ofrece la empresa, pues no suplen las necesidades propias y de sus familias, el 37% dice estar neutral. Transportes Saferbo S.A. cuenta con un sistema de incentivos básico, ofreciendo valores bajos como por ejemplo \$3.500 de bono de alimentación solamente a las rutas que recarguen (cuando realizan 2 o más viajes desde la bodega en un día) o que viajen a otras ciudades como Armenia, Manizales, Chinchiná, La Tebaida. Se genera un pago por unidades movidas, cuando es cuenta corriente, la unidad recogida se paga a \$30 y la unidad entregada \$32, contados y contra entrega, recogidas \$38 y entregas \$32 por unidad, así mismo cuando recogen y entregan masivos (más de 250 unidades) se paga por todas estas un total de \$2.000, siendo un pago muy bajo en comparación al esfuerzo que se requiere para cargar y descargar la mercancía. Por no tener un horario fijo de salida, los colaboradores tienen derecho a un auxilio de transporte por valor de \$6.000, siempre y cuando salgan de la empresa después de las 8:00 de la noche, sin importar lo alejado que esté de su vivienda.

5.3. Plan de acción para contrarrestar las causas de rotación del personal operativo.

El siguiente Plan de acción se desarrolla teniendo en cuenta las necesidades de los colaboradores y las falencias halladas en la Administración Regional mediante la encuesta aplicada a una parte de los colaboradores de la empresa Transportes Saferbo S.A. lo cual será de gran ayuda a la hora de retener y mantener al personal operativo, además de optimizar los recursos de la compañía. Se realiza un Diagrama de Gantt con el fin de planificar y programar las siguientes actividades en un tiempo determinado.

5.3.1. Capacitación del personal. En los últimos 6 meses en Transportes Saferbo S.A. se han realizado algunas capacitaciones básicas sobre el manejo de la calculadora, liquidación de fletes, cubicación de mercancía por peso y volumen, con una duración aproximada de 30 minutos por departamento, lo cual no es tiempo suficiente para dejar claros los conceptos y tampoco queda lugar para la resolución de las dudas que se presenten durante esta. Anteriormente se realizaban diferentes capacitaciones que duraban uno o dos días completos de trabajo. La Capacitación Inductiva es inadecuada ya que el colaborador nuevo solo recibe una pequeña charla en cada departamento que no dura más de 20 o 30 minutos y luego de esto sale a laborar normalmente con los demás. (ver Apéndice 1.)

Ahora bien, por lo anterior descrito se propone que las capacitaciones sean constantes, con tiempos suficientes para la claridad de los temas a tratar, permitiendo que los colaboradores den mejores aportes, rindan al máximo, no tengan tantos errores y su trabajo sea más eficiente, por lo

tanto, se plantea el siguiente plan de capacitaciones: *(La aplicación de estas dependerá de la disponibilidad del área de Gestión Humana)*

N°	Nombre de la capacitación	Duración por empleado		Descripción
		Días	Horas	
1	Capacitación Inductiva	3	12	Facilita la integración del nuevo colaborador, en general como a su ambiente de trabajo, en particular. Normalmente se desarrolla como parte del proceso de Selección de Personal, pero puede también realizarse previo a esta.
2	Capacitación Preventiva	3	6	Prepara el personal para enfrentar con éxito la adopción de nuevas metodología de trabajo, nueva tecnología o la utilización de nuevos equipos.
3	Capacitación Correctiva	5	10	Está orientada a solucionar "problemas de desempeño". En tal sentido, su fuente original de información es la Evaluación de Desempeño realizada normalmente en la empresa.
4	Capacitación Complementaria	2	4	Refuerza la formación de un colaborador que maneja solo parte de los conocimientos o habilidades demandados por su puesto y requiere alcanzar el nivel que este exige.
5	Factores de riesgo	1	2	Están constituidos por cualquier objeto, instrumento, máquina, instalación ambiental, acción humana, que encierran una capacidad potencial de producir lesiones o daños materiales y, cuya probabilidad de ocurrencia depende de la eliminación o control del elemento agresivo.
6	Manipulación de mercancía	1	3	Mover, trasladar, transportar o empacar mercancías con las manos o con ayuda mecánica.
7	Paletizar o estibar	1	2	Agrupar sobre una superficie (paleta o estiba) una cierta cantidad de objetos individualmente poco manejables, pesados o voluminosos; o bien objetos fáciles de desplazar pero numerosos, cuya manipulación y transporte requerirían de mucho tiempo y trabajo; con la finalidad de llevar esta mercancía al punto deseado, con el mínimo esfuerzo y en una sola operación.

Ilustración 4. Plan de capacitación

Fuente: Elaborado por el autor con base en (Díaz, 2013)

5.3.2. Pausas activas. Al reconocer la inexistencia de pausas activas dentro de la organización, tanto en el área de Producción como en el área Administrativa, se propone la realización diaria de estas, pues es recomendable un estiramiento antes de iniciar a laborar para disminuir los índices de enfermedades relacionadas con el estrés, evitar lesiones y mejorar la productividad. Las pausas activas tienen una duración de 5 a 10 minutos, tiempo suficiente para liberar tensión y obtener energía.

¿Qué se debe tener en cuenta a la hora de realizar pausas activas?

- La respiración debe ser lo más profunda, lenta y rítmica posible.
- Relájate mientras pones en práctica el ejercicio elegido.
- Realiza ejercicios de movilización en la articulación antes del estiramiento.
- Concéntrate en sentir el trabajo de los músculos y las articulaciones que vas a estirar.
- Siente el estiramiento y consévalo activo entre 5 y 10 segundos.
- No debe existir dolor, debes sentir el estiramiento que estás provocando.
- Idealmente, realiza el ejercicio antes de sentir fatiga, puede ser cada dos o tres horas durante la jornada.
- Elige en primer lugar ejercicios para relajar la zona del cuerpo donde sientes que se acumula el cansancio.
- Para que un ejercicio sea realmente beneficioso debes hacerlo suavemente y acompañado de la respiración adecuada.

Fuente: (SURA, 2013)

5.3.3. Motivación. A través del desarrollo de la encuesta, charlas, comentarios y lo que visiblemente se presenta dentro de la compañía, se evidencia una falta de motivación de gran tamaño de parte de los jefes hacia los colaboradores. Además de la falta de respeto de unos y otros, no existe una línea de mando bien establecida puesto que el trato es descortés, grosero y alterado, por lo cual la relación de algunos de ellos no es buena, lo que se presta para malos comentarios, peleas, enemistades, etc. Algunos trabajadores se rehúsan a realizar las tareas que les corresponde y las que sus jefes les comunican a través de llamadas telefónicas.

Basado en esto, se plantea que desde la Administración General en Medellín se realicen auditorías en la regional Pereira, además de evaluaciones de desempeño, evaluación de 360°, en la cual participan compañeros, subordinados, jefes directos, clientes internos y externos, quienes dan sus perspectivas y puntos de vista, obteniendo finalmente la retroalimentación para mejorar el comportamiento y desempeño de una manera más objetiva, también se pueden desarrollar actividades diarias como ofrecer algún alimento a quienes organicen más rápido la ruta, o carguen los camiones en el menor tiempo, etc., realizar una reunión mensual donde se nombre a la tripulación o empleado del mes y se pueda reconocer la buena labor de todos; posteriormente hallar una solución rápida y aplicar las medidas correctivas que sean necesarias.

5.3.4. Salario. El salario es una de las principales causas de la rotación de personal en las empresas, pues de este depende en gran parte, la mayoría de los retiros voluntarios. Cuando el colaborador no recibe un incremento monetario con el paso del tiempo, por más que demuestre su dedicación y constancia, se desmotiva y valiéndose de su experiencia y conocimiento, inicia la búsqueda de nuevas oportunidades y una remuneración más alta o que se supla sus necesidades.

Por lo tanto, se requiere un ajuste salarial para el año 2019 desde la Administración General ubicada en la ciudad de Medellín, en base a las ventas y presupuesto mensual de la regional, teniendo en cuenta la antigüedad, el cargo, la eficiencia y eficacia de los colaboradores y así retribuir el buen aporte de estos a la organización, con el fin de que se sientan satisfechos, valorados, con sentido de pertenencia y con esto su rendimiento mejore de manera significativa.

VENTA REGIONAL NOVIEMBRE							
DÍAS HABLES	MES	AL DIA	PRESUPUESTO NOVIEMBRE				
	22	3,5					
	PPTO MES NOVIEMBRE	PPTO DIARIO	DEBEMOS LLEVAR	EJECUCIÓN	% CUMPLIMIENTO	VENTA DEL DIA	DEFICIT/ SUPERAVIT
PAQUETEO	382	17,36	60,77	86,34	142%	23,81	25,57
MENSAJERÍA	85,4	3,88	13,59	4,14	30%	1,88	-9,45
MASTER	33	1,5	5,25	0	0%	0	-5,25
BOX	1,8	0,08	0,29	0	0%	0	-0,29

Ilustración 5. Ventas Regional Pereira.

Fuente: Transportes Saferbo S.A.

5.3.5. Beneficios o incentivos. La compañía Transportes Saferbo S.A. tiene un sistema básico de incentivos, que, al cruzarse con el salario pagado a los empleados, hace que el problema sea más complejo y difícil de contrarrestar. En este caso se pueden incluir algunos tipos de incentivos, ya sea monetarios, como el aumento del salario, plantear objetivos o metas que si son alcanzadas se les retribuya un valor específico. De igual manera incentivar motivacionalmente a los colaboradores, felicitándolos por su buena labor y aporte a la empresa, destacando la tripulación y empleado del mes, programando horarios más flexibles, dando oportunidades de crecimiento profesional y académico, tiempo de descanso en la jornada laboral, crear un torneo de futbol, billar, tenis o cualquier deporte que implique salir de la rutina.

Con el fin de darle solución al problema de intervención, se propone lo anterior, para así mantener la estabilidad y satisfacción laboral, sin afectar de manera significativa el presupuesto mensual de la organización.

N°	Actividades	Inicio	Duración (días hábiles)	Final	15-nov	16-nov	17-nov	18-nov	19-nov	20-nov	21-nov	22-nov	23-nov	24-nov	25-nov	26-nov	27-nov	28-nov	29-nov	30-nov	1-dic	2-dic	3-dic	4-dic	5-dic	6-dic	7-dic	8-dic	9-dic
1	Capacitaciones al personal		16																										
	1. Capacitación inductiva	15/11/2018	3	17/11/2018																									
	2. Capacitación preventiva	19/11/2018	3	21/11/2018																									
	3. Capacitación correctiva	22/11/2018	5	27/11/2018																									
	4. Capacitación complementaria	28/11/2018	2	29/11/2018																									
	5. Cap. Factores de riesgo	30/11/2018	1	30/11/2018																									
	6. Cap. Manipulación de mercancía	1/12/2018	1	1/12/2018																									
	7. Cap. Paletizar o Estibar	3/12/2018	1	3/12/2018																									

2	Pausas activas (5 - 10 min diarios)	15/11/2018	48	15/01/2019																									
---	--	------------	----	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

3	Motivación de parte de los jefes		48																										
	1. Auditoría	3/12/2018	10	13/12/2018																									
	2. Evaluaciones de desempeño	14/12/2018	8	22/12/2018																									
	3. Entrega de pequeños incentivos diarios	3/11/2018	48	15/01/2019																									
	4. Reunión mensual diciembre	4/12/2018	1	4/12/2018																									
	5. Reunión mensual enero	4/01/2019	1	4/01/2019																									

4	Ajuste salarial	5/01/2019	8	15/01/2019																									
---	------------------------	-----------	---	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

5	Ajuste a beneficios o incentivos laborales	2/01/2019	11	15/01/2019																									
---	---	-----------	----	------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

 Días festivos o dominicales

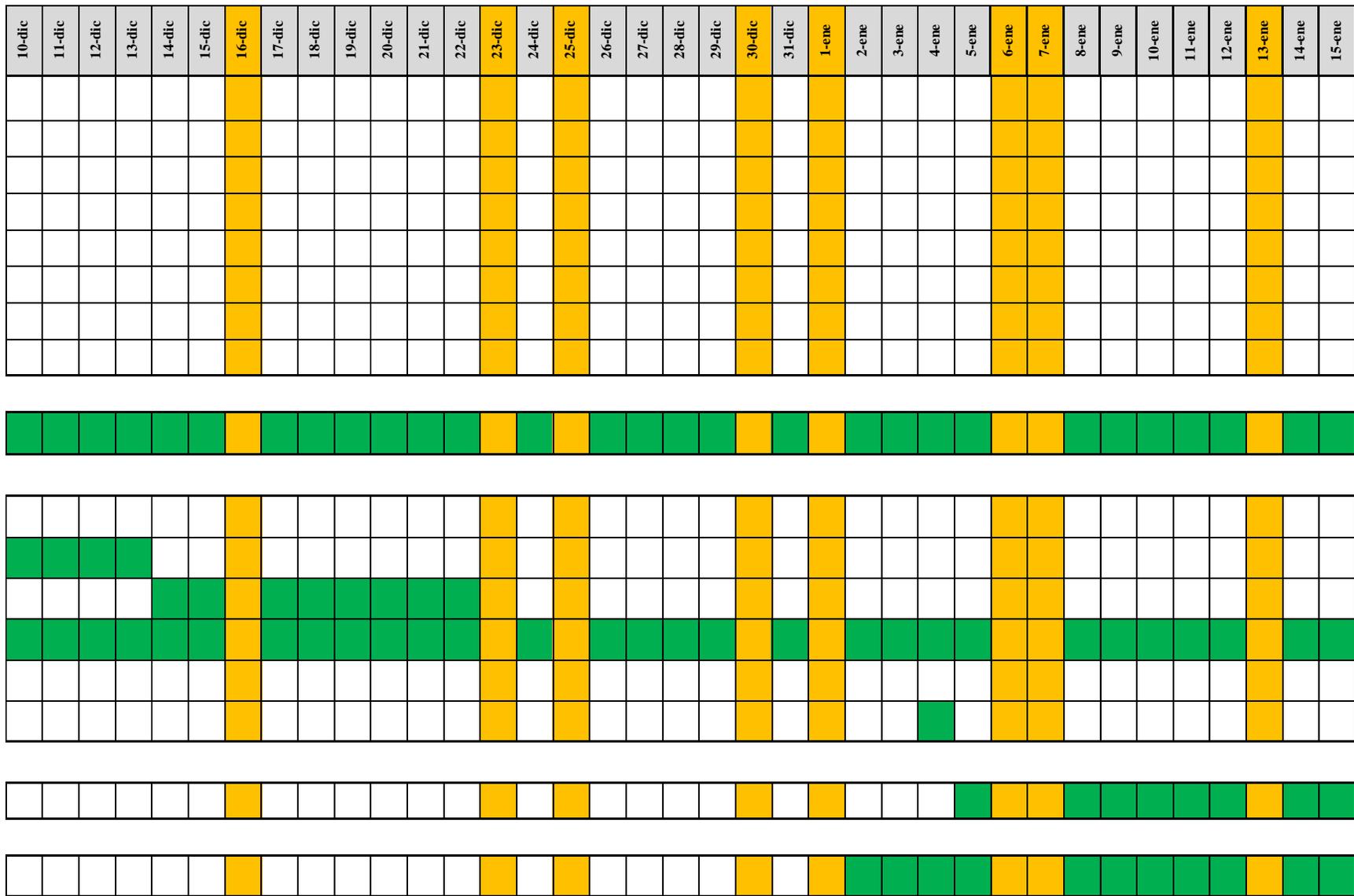


Ilustración 6. Diagrama de Gantt

Fuente: Elaborado por el autor

6. Conclusiones

Después de la elaboración de un diagnóstico referente a las condiciones de trabajo de los empleados de la empresa Transportes Saferbo S.A., es posible precisar que la compañía presenta algunos inconvenientes que afectan de manera directa la retención efectiva del personal debido a la desmotivación presente en los trabajadores. Aunque el ambiente laboral y las relaciones entre jefes y empleados son relativamente buenas, el 40% de los encuestados manifiesta neutralidad en cuanto a la situación hipotética de dejar la compañía, lo cual indica la carencia de motivación al no mostrar preocupación en dicho caso.

De acuerdo a las políticas de la empresa, el horario de trabajo establecido para los trabajadores empieza entre 06:00am y 07:00 am; sin embargo, el horario de salida varía teniendo en cuenta las rutas asignadas a los trabajadores en el área de producción, además de la cantidad de mercancía por entregar y recoger.

La infraestructura de la empresa evidencia algunos problemas que afectan a los empleados, tales como el espacio o “comedor” utilizado para descansar, desayunar o almorzar, el cual cuenta con solo una mesa plástica tradicional y 4 sillas del mismo material, por otro lado, no es adecuado para el consumo de alimentos, ya que está situado al lado de los baños, además se encuentran en el mismo sitio, casilleros en condiciones precarias donde son guardados los elementos personales.

De acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se concluye que los factores de mayor relevancia en la rotación que se presenta en la empresa Transportes Saferbo S.A. son: la poca o nula capacitación del personal, la ausencia de pausas activas que ayuden a reducir la tensión y el estrés provocado por la realización del trabajo, la falta de motivación de parte de los jefes hacia los colaboradores, la baja remuneración o asignación salarial y finalmente los pocos beneficios o incentivos que se tienen actualmente en la regional Pereira.

Las relaciones laborales evidencian problemas que son consecuencia de la carencia de comunicación asertiva, la falta de respeto y de motivación de parte de algunos jefes, lo cual es causante de sentimientos negativos en los trabajadores y por consiguiente afecta el clima laboral y la disposición en el momento de la realización de las funciones.

El salario mensual devengado no satisface a los empleados, en vista de que muchas veces no es suficiente para suplir las necesidades básicas propias y de sus familias. La compañía implementa una remuneración económica baja y poco estimulante, por lo tanto, es una de las causas con mayor incidencia en la rotación de personal.

Las capacitaciones laborales son poco implementadas en la empresa, afectando negativamente el desempeño laboral, pues debido a esto se presentan errores, principalmente en la liquidación de fletes y en la recaudación de dineros por guías contra entrega, lo que genera saldos pendientes que son cobrados en los días siguientes a los empleados correspondientes, debiendo asumir ellos el valor total faltante.

7. Recomendaciones

Con respecto al problema planteado sobre la rotación de personal que se da con regularidad en la empresa Transportes Saferbo S.A. y basada en los resultados de esta investigación, puedo decir con seguridad que este es un inconveniente muy común en las organizaciones actuales y exige toda la atención de los directivos para contrarrestarlo, ya que genera baja reputación de la compañía entre los clientes internos y externos.

Actualmente, los empleados ya no están dispuestos a laborar bajo condiciones que no les favorecen, exigen regularmente que se les cumplan sus derechos, acudiendo a demandas, sindicatos y demás, con el fin de asegurar una mejor calidad de vida y la estabilidad laboral que desean.

Para la administración de Transportes Saferbo S.A. regional Pereira, la retención del personal no es algo de suma importancia, pues aceptan todas las renunciaciones que se presentan, sin importar la antigüedad o los motivos que conllevan a esto, incluso teniendo una demanda alta de vacantes, llegando a requerir hasta 15 colaboradores en menos de un mes. Por lo anterior se sugieren las siguientes medidas:

Se recomienda aplicar o implementar lo más pronto posible un plan de capacitación que cumpla con los requerimientos de la empresa y les permita a los colaboradores tener un amplio conocimiento para enfrentar eficazmente cualquier situación que se presente relacionada con los problemas que enfrentan actualmente por la carencia de estas.

Según el Ministerio de Trabajo, es obligatorio contar con personal calificado y certificado en el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), que conozca la normatividad vigente, identifique los riesgos presentes, en este caso en el área de Producción, le de control a estos y garantice la no ocurrencia de incidentes, accidentes y enfermedades laborales, además de la realización correcta de pausas activas que mejoren la calidad de vida de los colaboradores, por lo cual se recomienda la contratación de un profesional y no dejar a cargo al aprendiz de Gestión Humana como se hace desde hace poco.

Para motivar al personal se recomienda mejorar las relaciones interpersonales, separar principalmente lo laboral de lo personal, aplicar el respeto, manejar el buen trato, incluyendo palabras apropiadas que definan una jerarquía arraigada, felicitar cuando sea necesario y realizar los llamados de atención en privado, ser amables, valorar a los colaboradores permitiéndoles que participen y expresen lo que les gusta y no de alguna situación en particular y cualquier solución que crean posible sin temor a represalias.

Finalmente se sugiere realizar un ajuste en los salarios, beneficios e incentivos, tomando en cuenta la gestión participativa de cada colaborador en cuanto a iniciativas y al cumplimiento de sus responsabilidades, así como en la antigüedad, eficiencia y eficacia en entregas y recogidas, a respetar el periodo de vacaciones anuales bajo los términos de ley, y a realizar actividades extra laborales que motiven al personal y fomenten el sentido de pertenencia hacia la organización. Siempre tener en cuenta que el cliente interno es igual de importante que el cliente externo.

8. Bibliografía

Betancur, J. F. (2010). Nivel de satisfacción laboral de los trabajadores de la Liga Colombiana

Contra el Cáncer Seccional Risaralda. 35.

Castillo Aponte, J. (2006). Administración de personal: un enfoque hacia la calidad.

Chiavenato, I. (2000). Administración de Recursos Humanos. En Chiavenato. Colombia.

Código Sustantivo del Trabajo. (05 de 08 de 1950). Obtenido de Ilo.org:

<http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TR>

[ABAJO%20concordado.pdf](http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1501/CODIGO%20SUSTANTIVO%20DEL%20TR)

Constitución Política de Colombia. (1991). *Procuraduría General de la Nación*. Obtenido de

Procuraduría.gov:

<https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Con>

[stitucion_Politica_de_Colombia.htm](https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Con)

Díaz, H. R. (14 de mayo de 2013). *Blog Master Executive en Dirección de Empresas*

Tecnológicas e Industriales. Obtenido de

<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/14/modelo-de-un-plan-de-capitacion-2/>

Domínguez, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa*

Holcrest S.A.S. Medellín: Universidad de Medellín.

Flóres, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las*

empresas mexicanas. Daena: International Journal of Good Conscience.

Gestiopolis. (08 de 08 de 2001). ¿Qué es el índice de rotación de personal y cómo se calcula?

Gestiopolis. Obtenido de [https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de-](https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de)

[personal-y-como-se-calcula/](https://www.gestiopolis.com/que-es-el-indice-de-rotacion-de)

- González, M. (2006). *La rotación de personal como un elemento laboral*. Monterrey: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Ibídem. (1991). *Procuraduría General de la Nación*. Obtenido de Procuraduría.gov: https://www.procuraduria.gov.co/guiamp/media/file/Macroproceso%20Disciplinario/Constitucion_Politica_de_Colombia.htm
- Jaramillo, N. J., & González, J. E. (2010). *Nivel de satisfacción laboral de los empleados de La Alcaldía Municipal de La Celia Risaralda*. Pereira: Universidad Tecnológica de Pereira.
- Los Recursos Humanos. (09 de 12 de 2012). Obtenido de Los Recursos Humanos: <http://www.losrecursoshumanos.com/rotacion-del-personal/>
- Mars, Andy;. (10 de 04 de 2014). *Blog ensayos, trabajos de investigación*. Obtenido de Andy Mars: <http://andy5472.blogspot.com.co/2014/04/rotacion-de-personal.html>
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. España: Diez Santos.
- Medellín, M. F. (2013). *Incidencia de la motivación en la rotación de personal de empresa Digitex Internacional sede Manizales - Calda*. Manizales: Universidad de Manizales.
- Milkovich, G. T., & Boudreau, J. W. (1994). *Dirección y Administración de recursos humanos : un enfoque de estrategia*. Estados Unidos: Addison-Wesley Iberoamericana.
- Myers, C., & Pigors. (1985). *Administración de personal: un punto de vista y un método*. México: McGraw Hill.
- Narváez, L. (2014). *Ante una alta rotación de colaboradores, aumente el valor de su propuesta. IPSOS*.
- Niño, K. J. (2012). *Análisis de los factores que inciden en los altos índices de rotación de personal en Quala S.A. Distrito Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad de la Sabana.

- Olaya, M. K. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal*. Medellín: Universidad de Medellín.
- Pineda, M. Y. (2010). *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada*. Morelia, Mich.: Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo.
- Piña, E. (05 de 05 de 2015). *Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Blogs EOI:
<http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/06/05/funcion-de-recursos-humanos-en-una-empresa/>
- Ramírez, A. (18 de 12 de 2016). Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. (E. E. Tiempo, Ed.) *El Tiempo*.
- Sánchez, Y. (22 de 09 de 2017). *Gerencie*. Obtenido de Gerencie.com:
<https://www.gerencie.com/como-retener-el-personal-en-una-organizacion.html>
- Saura, O. (16 de 11 de 2011). Obtenido de Rincondemente:
<https://rincondemente.wordpress.com/2011/11/16/teoria-de-las-necesidades-de-maslow/>
- Sayles, L. R., & Strauss, G. (1985). *Personal : problemas humanos de la administración*. México: Prentice-Hall.
- SURA. (11 de marzo de 2013). *SURA* . Obtenido de
<https://blog.segurossura.com.co/articulo/salud/haz-pausa-activa>
- Transportes Saferbo Pereira. (2018). *Nuestra Empresa*. Obtenido de Saferbo Pereira:
<file:///C:/Users/LEI/Documents/Documentos%20U/APROYECTO%20DE%20GRADO/SAFERBO%20General.pdf>
- Transportes Saferbo S.A. (2018). Obtenido de <http://saferbo.com/nuevo/empresa.html>

9. Apéndices

Apéndice 1 Encuesta

ENCUESTA: ANÁLISIS DE LA ALTA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA COMPAÑÍA TRANSPORTES SAFERBO S.A.

Esta encuesta se llevará a cabo con la finalidad de determinar las causas de la alta rotación de personal que se presenta en el área de Producción de la empresa Transportes Saferbo S.A. regional Pereira. Con la información obtenida, se diseñará un plan de acción que se ajuste a los requerimientos del personal para la resolución del problema.

Los datos suministrados serán utilizados únicamente para fines estadísticos.

Edad: Entre 18 y 25 Entre 26 y 33 Entre 34 y 41 Más de 42

Tiempo de servicio: Entre 6 meses y 1 año Entre 1 y 5 años Más de 5 años

Nivel académico: Bachiller Técnico Tecnólogo Profesional

Cargo: Conductor Rutero Auxiliar Mensajero Apoyo Operativo

FORMA DE EVALUACIÓN DE LA ENCUESTA

A continuación, le solicitamos marcar con una X el nivel de la escala que mejor refleje su opinión frente a cada ítem, de la siguiente manera: (Página siguiente)

Por favor, marque solo una opción por pregunta, siendo:

1. Muy de acuerdo
2. De acuerdo
3. Neutral
4. En desacuerdo
5. Muy en desacuerdo

Nº	ÍTEMS	1	2	3	4	5
1	¿La empresa provee oportunidades de crecimiento y aprendizaje?					
2	¿La empresa implementa incentivos para incrementar el rendimiento?					
3	¿La compañía ofrece cursos de capacitación para un buen desarrollo de las actividades laborales?					
4	¿Se realizan pausas activas que beneficien la continuidad de las tareas?					
5	¿Hay motivación de parte de los jefes?					
6	¿La relación laboral con su jefe es buena?					
7	¿La comunicación con sus compañeros de trabajo es adecuada?					
8	¿El ambiente laboral favorece la óptima realización de las tareas?					
9	¿Considera que las actividades diarias que realiza ayudan a cumplir los objetivos de la empresa?					
10	¿Las actividades que realiza diariamente en su área de trabajo, le generan estrés?					
11	¿Los beneficios ofrecidos por la empresa cumplen con sus necesidades y las de su familia?					
12	¿Está satisfecho con el pago que recibe por su trabajo?					
13	¿Le afectaría mucho dejar la compañía?					
14	¿Recomendaría la empresa a un amigo en busca de trabajo?					
15	¿Recomendaría los productos y servicios de la compañía a clientes potenciales, familia o amigos?					
Observaciones y recomendaciones:						

Fuente: Elaborado por el autor con base en: (Olaya, 2015)

9.1. Anexos

Anexo 1 Registro de entrenamiento en el puesto de trabajo.

		REGISTRO ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO		FA008	
				Versión	01
				Página	1 de 2
Cargo	PRACTICANTE AREA COMERCIAL	Regional	PEREIRA		
Nombre	JULIANA VASQUEZ GOMEZ				
Cédula	1088336801				
Fecha de inicio	25/01/2018	Fecha de finalización			
ENTRENAMIENTO					
Contenido		Intensidad	Facilitador	Firma facilitador	
Quienes somos, Personal activo (cargos), planta actualizada, Procedimientos disciplinarios, Reglamento Interno de trabajo, Empleado del mes, mejor tripulación, presentación al personal administrativo, presentación de las instalaciones de la regional, programas de bienestar, participación en pausas activas, plan de emergencias, brigadistas, AT, IT, Que hacer en ausencia, Riesgos, Capacitaciones, charlas, Que son re ubicados,		30 min	Carolina Rojas Laura Tabares		
			Eduardo Lopera		
			Andrea Bedoya		
			Martha Lucia Rave		
			Francy Y. Petrel		
			Jaime Guapacha		
Que son novedades, reporte de novedades, diligenciamiento de guías, reporte de novedades en ruta, cuadro con información de mercancía en cedi, programación de ORM comercializadora Santander, informe diario Comercializadora Santander, clientes paretos de la compañía, clasificación de clientes, llamadas a clientes internos y externos, Como ingresar al sistema, Como ingresar a SISAF, verificación de guías en sistema.			Lina María Pineda		
			Andrés Mejía		



REGISTRO ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

FA008

Versión	01
Página	2 de 2

Se explicó los 5 estados de una guía, proceso del cómo se recibe las unidades troncales, como se despacha la operación urbana como la nacional, reporte de novedades y soluciones de éstas, el personal con el que se cuenta en el departamento para los determinados procedimientos, manejo del SISAF para programar y recibir recogidas.	30 min	Jhonatan Mena	

CERTIFICO QUE RECIBI ENTRENAMIENTO EN EL PUESTO DE TRABAJO

Firma

Fecha	Miembros panel de evaluación	Aprueba evaluación
		Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Observaciones		

Fuente: Transportes Saferbo S.A.

Anexo 2 Registro Cámara de Comercio



CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.
Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:37 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006

*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

CERTIFICADO DE EXISTENCIA Y REPRESENTACIÓN LEGAL O DE INSCRIPCIÓN DE DOCUMENTOS.

Con fundamento en las matrículas e inscripciones del Registro Mercantil,

CERTIFICA

NOMBRE, SIGLA, IDENTIFICACIÓN Y DOMICILIO

NOMBRE o RAZÓN SOCIAL: TRANSPORTES SAFERBO S.A.
ORGANIZACIÓN JURÍDICA: SOCIEDAD ANÓNIMA
CATEGORÍA : PERSONA JURÍDICA PRINCIPAL
NIT : 890920990-3
ADMINISTRACIÓN DIAN : MEDELLIN
DOMICILIO : CALDAS

MATRÍCULA - INSCRIPCIÓN

MATRÍCULA NO : 205093
FECHA DE MATRÍCULA : NOVIEMBRE 28 DE 2017
ULTIMO AÑO RENOVADO : 2018
FECHA DE RENOVACION DE LA MATRÍCULA : MARZO 27 DE 2018
ACTIVO TOTAL : 50,368,469,246.00
GRUPO NIIF : 2.- GRUPO I - NIIF PLENAS

UBICACIÓN Y DATOS GENERALES

DIRECCIÓN DEL DOMICILIO PRINCIPAL : CR 45 NO 143 SUR 273 KM 10 VIA LA VTE
MUNICIPIO / DOMICILIO: 05129 - CALDAS
TELÉFONO COMERCIAL 1 : 3696060
TELÉFONO COMERCIAL 2 : NO REPORTÓ
TELÉFONO COMERCIAL 3 : 3127940742
CORREO ELECTRÓNICO : representantelegal@safferbo.com

DIRECCIÓN PARA NOTIFICACIÓN JUDICIAL : CR 45 NO 143 SUR 273 KM 10 VIA LA VTE
MUNICIPIO : 05129 - CALDAS
TELÉFONO 1 : 3694959
TELÉFONO 3 : 3127940742
CORREO ELECTRÓNICO : representantelegal@safferbo.com

NOTIFICACIONES A TRAVÉS DE CORREO ELECTRÓNICO

De acuerdo con lo establecido en el artículo 67 del Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo, **SI AUTORIZO** para que me notifiquen personalmente a través del correo electrónico de notificación : representantelegal@safferbo.com

CERTIFICA - ACTIVIDAD ECONÓMICA



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

**CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.**

Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:37 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006

*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

ACTIVIDAD PRINCIPAL : H4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA
ACTIVIDAD SECUNDARIA : H5320 - ACTIVIDADES DE MENSAJERIA

CERTIFICA - AFILIACIÓN

**EL COMERCIANTE ES UN AFILIADO DE ACUERDO CON LOS TÉRMINOS ESTABLECIDOS EN EL ARTÍCULO
12 DE LA LEY 1727 DE 2014.**

CERTIFICA - CONSTITUCIÓN

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 2461 DEL 01 DE JUNIO DE 1978 DE LA NOTARIA 5 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124315 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 28 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 18 DE JULIO DE 1978 EN LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN DEL LIBRO RM09, SE INSCRIBE : LA CONSTITUCIÓN DE PERSONA JURIDICA DENOMINADA TRANSPORTES SAFERBO LTDA..

CERTIFICA - CAMBIOS DE DOMICILIO

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 15244 DEL 15 DE NOVIEMBRE DE 2017 DE LA NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124388 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 24 DE NOVIEMBRE DE 2017 EN LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN BAJO EL NUMERO 27299 DEL LIBRO RM09, SE INSCRIBE EL CAMBIO DE DOMICILIO DE : BELLO A CALDAS, REFORMA QUE DA LUGAR A INSCRIBIR NUEVAMENTE EN ESTA CAMARA LA CONSTITUCION, REFORMAS, ASI COMO LOS NOMBRAMIENTOS VIGENTES..

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 397 DEL 10 DE JUNIO DE 1998 DE LA NOTARIA UNICA DE SABANETA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124406 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 27 DE NOVIEMBRE DE 1998 EN LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN DEL LIBRO RM09, SE DECRETÓ : CAMBIO DE DOMICILIO DE MEDELLIN A SABANETA..

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 12466 DEL 06 DE SEPTIEMBRE DE 2016 DE LA NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124416 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 12 DE SEPTIEMBRE DE 2016 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 114402 DEL LIBRO RM09, SE DECRETÓ : CAMBIO DE DOMICILIO DE SABANETA A BELLO ENTRE OTRAS..

CERTIFICA - RELACION DE NOMBRES QUE HA TENIDO

QUE LA PERSONA JURÍDICA HA TENIDO LOS SIGUIENTES NOMBRES O RAZONES SOCIALES

- 1) TRANSPORTES SAFERBO LTDA.
 - 2) SAFERBO TRANSEMPAQUES LTDA.
- Actual.) TRANSPORTES SAFERBO S.A.

CERTIFICA - CAMBIOS DE NOMBRE O RAZON SOCIAL

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 2909 DEL 31 DE MARZO DE 1998 SUSCRITO POR NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124404 DEL LIBRO IX DEL



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

**CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.**

Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:37 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006

*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, LA PERSONA JURIDICA CAMBIO SU NOMBRE DE TRANSPORTES SAFERBO LTDA. POR SAFERBO TRANSEMPAQUES LTDA.

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 6153 DEL 30 DE JULIO DE 2003 SUSCRITO POR NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124408 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, LA PERSONA JURIDICA CAMBIO SU NOMBRE DE SAFERBO TRANSEMPAQUES LTDA. POR TRANSPORTES SAFERBO S.A.

CERTIFICA - TRANSFORMACIONES / CONVERSIONES

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 6153 DEL 30 DE JULIO DE 2003 DE LA NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124408 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 15 DE SEPTIEMBRE DE 2003 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 39513 DEL LIBRO RM09, SE INSCRIBE LA TRANSFORMACION : DE LIMITADA A SOCIEDAD ANONIMA..

CERTIFICA - FUSIONES

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 2909 DEL 31 DE MARZO DE 1998 DE LA NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124403 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 21 DE ABRIL DE 1998 EN LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN DEL LIBRO RM09, SE DECRETÓ : FUSION EN VIRTUD DEL CUAL LA SOCIEDAD TRANSPORTES SAFERBO LTDA ABSORBE A LA SOCIEDAD TRANSPORTADORA DE EMPAQUES LTDA..

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 15915 DEL 30 DE DICIEMBRE DE 2015 DE LA NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124415 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 27 DE ENERO DE 2016 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 109088 DEL LIBRO RM09, SE DECRETÓ : FUSION POR ABSORCION EN VIRTUD DEL CUAL LA SOCIEDAD TRANSPORTES SAFERBO S.A., ABSORBE A LA SOCIEDAD FERRER MESA Y CIA S. EN C., ENTRE OTRAS REFORMAS..

CERTIFICA - REFORMAS

DOCUMENTO	FECHA	PROCEDENCIA	DOCUMENTO	INSCRIPCION	FECHA
EP-15244	20171115	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124388	20171130
EP-6639	19791204	NOTARIA 5	MEDELLIN	RM09-124389	20171130
EP-7011	19801229	NOTARIA 5	MEDELLIN	RM09-124390	20171130
EP-5197	19811113	NOTARIA 5	MEDELLIN	RM09-124391	20171130
EP-365	19880208	NOTARIA 13	MEDELLIN	RM09-124392	20171130
EP-374	19880208	NOTARIA 13	MEDELLIN	RM09-124393	20171130
EP-1694	19900502	NOTARIA 18	MEDELLIN	RM09-124394	20171130
EP-3332	19911211	NOTARIA 20	MEDELLIN	RM09-124395	20171130
EP-3022	19930731	NOTARIA 20	MEDELLIN	RM09-124396	20171130
EP-3520	19930827	NOTARIA 20	MEDELLIN	RM09-124397	20171130
EP-5418	19941031	NOTARIA 20	MEDELLIN	RM09-124398	20171130
EP-5705	19941115	NOTARIA 20	MEDELLIN	RM09-124399	20171130
EP-1070	19960322	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124400	20171130
EP-8212	19961223	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124401	20171130
EP-9792	19971129	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124402	20171130
EP-2909	19980331	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124403	20171130
EP-2909	19980331	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124404	20171130
EP-5307	19981030	NOTARIA 20	MEDELLIN	RM09-124405	20171130
EP-397	19980610	NOTARIA UNICA	SABANETA	RM09-124406	20171130
EP-5240	20030627	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124407	20171130



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

**CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.**

Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:38 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006

*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

EP-6153	20030730	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124409	20171130
EP-1289	20040216	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124409	20171130
EP-2378	20040310	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124410	20171130
EP-4175	20080415	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124411	20171130
EP-5015	20080502	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124412	20171130
EP-10210	20080826	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124413	20171130
EP-16088	20081230	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124414	20171130
EP-15915	20151230	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124415	20171130
EP-12466	20160906	NOTARIA 15	MEDELLIN	RM09-124416	20171130

CERTIFICA - VIGENCIA

QUE LA DURACIÓN DE LA PERSONA JURÍDICA (VIGENCIA) ES HASTA EL 30 DE JULIO DE 2053

CERTIFICA - SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE EN LA MODALIDAD DE CARGA

MEDIANTE INSCRIPCIÓN NO. 124417 DE FECHA 30 DE NOVIEMBRE DE 2017 SE REGISTRO EL ACTO ADMINISTRATIVO NO. 132 DE FECHA 10 DE MAYO DE 2000, EXPEDIDO POR MINISTERIO DE TRANSPORTE, QUE LO HABILITA PARA PRESTAR EL SERVICIO PUBLICO DE TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR EN LA MODALIDAD DE CARGA.

CERTIFICA - OBJETO SOCIAL

EL OBJETO SOCIAL DE LA COMPANIA COMPRENDERA LAS SIGUIENTES ACTIVIDADES:

A) EL TRANSPORTE TERRESTRE AUTOMOTOR ESPECIALIZADO DE CARGA O MERCANCIAS DE CUALQUIER GENERO, COMO ACTIVIDAD PRINCIPAL, DENTRO DEL TERRITORIO NACIONAL O EN JURISDICCION DE OTROS PAISES, CON SUJECION A LAS NORMAS LEGALES COLOMBIANAS APLICABLES Y A LOS TRATADOS, ACUERDOS, CONVENIOS Y PRACTICAS CELEBRADOS, SUSCRITO O ACOGIDOS POR COLOMBIA PARA EFECTOS DEL TRANSPORTE FRONTERIZO E INTERNACIONAL.

PARA EL DESARROLLO DE ESTA ACTIVIDAD LA COMPANIA PODRA UTILIZAR VEHICULOS PROPIOS O VINCULADOS, AFILIADOS, O ARRENDADOS; Y TAMBIEN PODRA ENCARGAR LA CONDUCCION A TERCEROS, EN TODO O EN PARTE, FLETANDO VEHICULOS ESPECIALMENTE PARA ELLO. DE IGUAL FORMA, LA COMPANIA PODRA OPERAR BAJO LA MODALIDAD DE TRANSPORTE COMBINADO, CUANDO LA CONDUCCION SE HAGA CON BASE EN UN CONTRATO DE TRANSPORTE UNICO, PERO REALIZADO EN FORMA SUCESIVA POR VARIAS EMPRESAS TRANSPORTADORAS POR MAS DE UN MODO DE TRANSPORTE. TAMBIEN PODRA LA COMPANIA, CON LAS AUTORIZACIONES LEGALES PERTINENTES, EJECUTAR OPERACIONES DE TRANSPORTE MULTIMODAL NACIONAL O INTERNACIONAL.

B) LAS ACTIVIDADES COMPLEMENTARIAS CON LA ANTERIOR, CONSISTENTES EN RECIBIR, EMBALAR, ALMACENAR, ENTREGAR Y DISTRIBUIR LA CARGA O MERCANCIAS OBJETO DEL TRANSPORTE.

C) EL SERVICIO DE MENSAJERIA ESPECIALIZADA, CONSISTENTE EN LA ADMISION O RECEPCION, CLASIFICACION Y ENTREGA DE ENVIOS DE CORRESPONDENCIA Y OTROS OBJETOS POSTALES, CONFORME A LAS DEFINICIONES LEGALES CORRESPONDIENTES, PRESTADO CON INDEPENDENCIA DE LAS REDES POSTALES OFICIALES, MEDIANTE TRANSPORTE VIA SUPERFICIE Y/O AEREA, EN EL AMBITO NACIONAL Y EN CONEXION CON EL EXTERIOR, Y UTILIZANDO PARA ELLO VEHICULOS PROPIOS, VINCULADOS, AFILIADOS, ARRENDADOS O FLETADOS ESPECIALMENTE PARA EL EFECTO. DENTRO DE ESTA ACTIVIDAD LA COMPANIA, AL ENTREGAR OBJETOS POSTALES VENDIDOS POR TERCEROS, PODRA ENCARGARSE DE RECAUDAR EL PRECIO DE LA VENTA POR ACUERDO CON EL VENDEDOR; Y TAMBIEN PODRA DISTRIBUIR Y VENDER BIENES PROPIOS O ADQUIRIDOS DE TERCEROS, USANDO PARA EL EFECTO LA INFRAESTRUCTURA EXISTENTE PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO DE

CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.

Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:38 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006



*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

MENSAJERIA ESPECIALIZADA.

D) LA CELEBRACION DE CONTRATOS DE ADQUISICION, ARRENDAMIENTO COMUN O FINANCIERO, USUFRUCTO, SUMINISTRO, VINCULACION Y AFILIACION DE LOS VEHICULOS NECESARIOS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES ANTES INDICADAS; ASI COMO LA DE CONVENCIONES DESTINADAS A ENAJENAR LOS VEHICULOS YA USADOS O A DAR POR TERMINADO ALGUNO DE LOS CONTRATOS ANTERIORMENTE MENCIONADOS.

E) LA ADQUISICION, MEDIANTE CUALQUIERA VIA LEGAL, DE LAS MAQUINARIAS Y EQUIPOS QUE ADEMÁS DE LOS VEHICULOS AUTOMOTORES, SE PRECISEN PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES ATRAS INDICADAS.

F) LA ADQUISICION, MEDIANTE CUALQUIER VIA LEGAL, DE LOS ACCESORIOS, REPUESTOS E INSUMOS NECESARIOS PARA MANTENER EN BUEN ESTADO DE FUNCIONAMIENTO LOS VEHICULOS, EQUIPOS Y MAQUINARIAS DE LA COMPANIA, Y, EN ESPECIAL, LA ADQUISICION Y ALMACENAMIENTO, EN CANTIDADES O VOLUMENES MAYORES, DE LOS COMBUSTIBLES Y /O LUBRICANTES QUE REQUIERA COMO GRAN CONSUMIDORA PARA APROVISIONAR EN SUS PROPIAS INSTALACIONES Y CON SUS PROPIAS DISPENSADORES LOS VEHICULOS QUE UTILICE EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES DE TRANSPORTE.

G) LA ADQUISICION, A CUALQUIER TITULO LEGAL, DE LOS BIENES MUEBLES E INMUEBLES, EN GENERAL, QUE SEAN NECESARIOS PARA DESARROLLAR LAS ACTIVIDADES DE LA COMPANIA.

H) LA INVERSION EN BIENES MUEBLES E INMUEBLES DE CUALQUIER TIPO, ASI COMO EN ACCIONES, CUOTAS COMANDITARIAS O DE INTERES SOCIAL, APORTES SOCIALES, CUOTAS EN COMUNIDADES O EN PROINDIVISO Y TITULOS VALORES DE TODA CLASE, EN CALIDAD DE ACTIVOS FIJOS, Y SU CORRESPONDIENTE EXPLOTACION Y APROVECHAMIENTO ECONOMICO EN CUALQUIER FORMA LEGAL.

I) LA CELEBRACION DE TODO TIPO DE CONTRATO O CONVENIOS, Y LA REALIZACION DE CUALQUIERA CLASE DE ACTOS DE CONTENIDO JURIDICO, CON ENTIDADES FINANCIERAS LEGALMENTE AUTORIZADAS, CON EL PROPOSITO DE PRESTAR SERVICIOS DE CORRESPONSALIA NO BANCARIA, DE CONFORMIDAD CON LAS DISPOSICIONES CONTENIDAS EN EL DECRETO 2233, DEL 7 DE JULIO DE 2006, Y EN LAS NORMAS LEGALES POSTERIORES QUE LO ADICIONEN, COMPLEMENTEN, MODIFIQUEN O SUSTITUYAN; ASI COMO LA CELEBRACION DE TODOS AQUELLOS CONTRATOS O CONVENIOS, Y LA REALIZACION DE TODOS LOS ACTOS JURIDICOS, DIRIGIDOS A LA CONSECUION Y MANTENIMIENTO DE TODOS LOS RECURSOS, LICENCIAS, TECNOLOGIAS, PROGRAMAS, SISTEMAS DE INFORMACION, COMUNICACION Y/O TRANSMISION DE DATOS, VOZ E IMAGEN, Y DE LOS EQUIPOS Y DEMAS INSUMOS NECESARIOS PARA LA PRESTACION DE TALES SERVICIOS.

J) LA REALIZACION DE TODO TIPO DE CONTRATOS O CONVENIOS, Y LA CONCRECION DE CUALQUIERA CLASE DE ACTOS DE CONTENIDO JURIDICO, CON PERSONAS NATURALES O JURIDICAS, CON LA FINALIDAD DE EJERCER LA EXPLOTACION, OPERACION Y COMERCIALIZACION, DE CUALQUIER MODALIDAD DE JUEGOS DE SUERTE Y AZAR, TALES COMO: APUESTAS PERMANENTES O CHANCE.

IGUALMENTE PODRA COMERCIALIZAR TODA CLASE DE BIENES O SERVICIOS TALES COMO: VENTA DE SERVICIO DE COMUNICACIONES, INFORMATICA, VENTA DE PINES VIRTUALES EN GENERAL; COMERCIALIZAR SERVICIOS DE TELECOMUNICACIONES PREPAGADOS, RECAUDO DE CUENTAS Y VALORES A FAVOR DE TERCEROS, ENTRE OTROS, ASI COMO LA CELEBRACION DE TODOS AQUELLOS CONTRATOS O CONVENIOS, Y LA REALIZACION DE TODOS LOS ACTOS JURIDICOS, DIRIGIDOS A LA CONSECUION Y MANTENIMIENTO DE TODOS LOS RECURSOS, LICENCIAS, TECNOLOGIAS, PROGRAMAS, SISTEMAS DE



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRÁ SUR

**CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.**
Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:38 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006
*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

INFORMACION, COMUNICACION Y/O TRANSMISION DE DATOS, VOZ E IMAGEN, Y DE LOS EQUIPOS Y DEMAS INSUMOS NECESARIOS PARA LA PRESTACION DE TALES SERVICIOS.

K) LA ADMINISTRACION TOTAL O PARCIAL, DIRECTA O INDIRECTA, DE EMPRESAS DEDICADAS A ACTIVIDADES IGUALES, SIMILARES COMPLEMENTARIAS A AQUELLAS QUE CONSTITUYEN EL OBJETO SOCIAL DE LA COMPANIA. L) LA ASOCIACION CON PERSONAS NATURALES O JURIDICAS PARA EL ADELANTAMIENTO DE ACTIVIDADES IGUALES, SIMILARES O COMPLEMENTARIAS A LAS ANTERIORMENTE ENUMERADAS, BAJO CUALQUIER TIPO DE SOCIEDAD, O EN UNIONES O EN CONSORCIOS TEMPORALES O PARA UN PROPOSITO ESPECIFICO; Y LA CELEBRACION DE PACTOS O ALIANZAS ESTRATEGICAS PARA EL DESARROLLO DE CUALQUIERA DE LAS ACTIVIDADES COMPRENDIDAS EN EL OBJETO SOCIAL.

M) CONTRAER, DE MANERA INDIVIDUAL, CONJUNTA O SOLIDARIA, Y MEDIANTE LA ACEPTACION, OTORGAMIENTO, AVAL, ENDOSO, CESION O SUSCRIPCION DE TITULOS VALORES U OTROS DOCUMENTOS, LAS OBLIGACIONES DE CUALQUIER NATURALEZA, PRINCIPALES O ACCESORIAS, QUE SEAN NECESARIAS PARA EL DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES QUE CONSTITUYEN EL OBJETO SOCIAL DE LA COMPANIA O PARA SU DEBIDO MANEJO ADMINISTRATIVO; Y CONSTITUIR LAS GARANTIAS DE CUALQUIER TIPO, PERSONALES O REALES SOBRE BIENES DE SU PROPIEDAD (FIANZAS, HIPOTECAS, PRENDAS, AFECTACIONES, ETC.), QUE SE REQUIERAN PARA ASEGURAR EL PAGO O CUMPLIMIENTO DE LAS OBLIGACIONES CONTRAIDAS.

N) CONSTITUIR GARANTIAS DE CUALQUIER TIPO, PERSONALES O REALES SOBRE BIENES DE SU PROPIEDAD (FIANZAS, HIPOTECAS, PRENDAS, AFECTACIONES, ETC.), PARA ASEGURAR EL PAGO O CUMPLIMIENTO DE OBLIGACIONES CONTRAIDAS POR TERCEROS; Y EVENTUALMENTE CONTRAER, DE MANERA CONJUNTA O SOLIDARIA CON PERSONAS NATURALES O JURIDICAS, OBLIGACIONES DE CUALQUIER TIPO DE LAS QUE TALES PERSONAS SEAN OBLIGADAS DIRECTAS, SEA QUE TALES OBLIGACIONES VAYAN A ESTAR ASEGURADAS O NO CON GARANTIAS REALES SOBRE BIENES DE PROPIEDAD DE LA SOCIEDAD.

O) CUALQUIER OTRA ACTIVIDAD DIRECTAMENTE RELACIONADA CON ALGUNA DE LAS ANTERIORES O QUE TIENDAN A FACILITAR SU CUMPLIMIENTO.

CERTIFICA

JUNTA DIRECTIVA - PRINCIPALES

POR ACTA NÚMERO AGA-021 DEL 31 DE MARZO DE 2010 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 30 DE ABRIL DE 2010 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 67709 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
PRIMER RENGLON	MURILLO FRANCO DIEGO FERNANDO	CC 71,676,200

POR ACTA NÚMERO AGA-021 DEL 31 DE MARZO DE 2010 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 30 DE ABRIL DE 2010 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 67709 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :



CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.
Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:38 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006

*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
SEGUNDO RENGLON	OCHOA MEJIA PABLO AGUSTIN	CC 71,717,546

POR ACTA NÚMERO AGA-021 DEL 31 DE MARZO DE 2010 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 30 DE ABRIL DE 2010 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 67709 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
TÉRCEER RENGLON	MACHADO LOPEZ LUZ ANGELA	CC 65,730,994

CERTIFICA

JUNTA DIRECTIVA - SUPLENTES

POR ACTA NÚMERO AGA-021 DEL 31 DE MARZO DE 2010 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 30 DE ABRIL DE 2010 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 67709 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
PRIMER RENGLON	MEJIA TABARES OLGA PATRICIA	CC 43,053,278

POR ACTA NÚMERO AGA-021 DEL 31 DE MARZO DE 2010 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 30 DE ABRIL DE 2010 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 67709 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
SEGUNDO RENGLON	MESA SANIN MAURICIO DE JESUS	CC 70,086,145

POR ACTA NÚMERO AGA-021 DEL 31 DE MARZO DE 2010 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124422 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 30 DE ABRIL DE 2010 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 67709 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
TERCER RENGLON	ARISTIZABAL PALACIO MARCELA MARIA	CC 42,880,590

CERTIFICA - REPRESENTACIÓN LEGAL

REPRESENTACION LEGAL. GERENTE PRINCIPAL Y SUPLENTE DEL GERENTE PRINCIPAL: LA SOCIEDAD TENDRA UN GERENTE PRINCIPAL, QUE PODRA SER O NO MIEMBRO DE LA JUNTA DIRECTIVA, CON UN SUPLENTE QUE REEMPLAZARA AL PRINCIPAL EN SU FALTAS ACCIDENTALES, TEMPORALES O ABSOLUTAS.

CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.

Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:38 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006



*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

CERTIFICA

REPRESENTANTES LEGALES - PRINCIPALES

POR ACTA NÚMERO AS-29A DEL 26 DE ENERO DE 1998 DE LA JUNTA DE SOCIOS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124418 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 17 DE DICIEMBRE DE 1998 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 36090 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
GERENTE PRINCIPAL	MICOLTA MONROY ALVARO	CC 3,348,986

CERTIFICA

REPRESENTANTES LEGALES SUPLENTE

POR ACTA NÚMERO JD-090 DEL 07 DE DICIEMBRE DE 2007 DE LA JUNTA DIRECTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124419 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 20 DE DICIEMBRE DE 2007 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 55674 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
SUPLENTE DEL GERENTE	MURILLO FRANCO DIEGO FERNANDO	CC 71,676,200

CERTIFICA

REPRESENTANTES LEGALES - ESPECIALES

POR ACTA NÚMERO JD-099 DEL 07 DE MAYO DE 2008 DE LA JUNTA DIRECTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124420 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 22 DE MAYO DE 2008 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 58021 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL JUDICIAL	ESTRADA PEREZ BERNARDA PATRICIA	CC 21,945,840

POR ACTA NÚMERO JD-102 DEL 27 DE AGOSTO DE 2008 DE LA JUNTA DIRECTIVA, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124421 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 03 DE SEPTIEMBRE DE 2008 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 59251 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION
REPRESENTANTE LEGAL JUDICIAL	PENAGOS LOPEZ ANGELICA BIBIANA	CC 21,018,168



CERTIFICA - FACULTADES Y LIMITACIONES

FUNCIONES. EL GERENTE PRINCIPAL, O SU SUPLENTE, EJERCERA TODAS LAS FUNCIONES PROPIAS DE LA NATURALEZA DE SU CARGO, Y EN ESPECIAL, LAS SIGUIENTES:

1. REPRESENTAR LA SOCIEDAD ANTE LOS ACCIONISTAS; ANTE TERCEROS Y ANTE TODA CLASE DE AUTORIDADES DEL ORDEN ADMINISTRATIVO Y JURISDICCIONAL.
2. EJECUTAR TODOS LOS ACTOS U OPERACIONES CORRESPONDIENTES AL OBJETO SOCIAL, DE CONFORMIDAD CON LO PREVISTO EN LAS LEYES Y EN LOS ESTATUTOS.
3. AUTORIZAR CON SU FIRMA TODOS LOS DOCUMENTOS PUBLICOS O PRIVADOS QUE DEBAN OTORGARSE EN DESARROLLO DE LAS ACTIVIDADES SOCIALES O EN INTERES DE LA SOCIEDAD.
4. PRESENTAR A LA ASAMBLEA GENERAL EN SUS REUNIONES ORDINARIAS, UN INVENTARIO Y UN BALANCE DE FIN DE EJERCICIO, JUNTO CON UN INFORME ESCRITO SOBRE LA SITUACION DE LA SOCIEDAD, UN DETALLE COMPLETO DE LA CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS Y UN PROYECTO DE DISTRIBUCION DE UTILIDADES OBTENIDAS.
5. NOMBRAR Y REMOVER A LOS EMPLEADOS DE LA SOCIEDAD CUYO NOMBRAMIENTO Y REMOCION LE DELEGUE LA JUNTA DIRECTIVA.
6. TOMAR TODAS LAS MEDIDAS QUE RECLAME IA CONSERVACION DE LOS BIENES SOCIALES, VIGILAR LA ACTIVIDAD DE LOS EMPLEADOS DE LA ADMINISTRACION LE LA SOCIEDAD E IMPARTIRLES LAS ORDENES E INSTRUCCIONES QUE EXIJA LA BUENA MARCHA DE LA COMPANIA.
7. CONVOCAR LA ASAMBLEA GENERAL A REUNIONES EXTRAORDINARIAS CUANDO LO JUZGUE CONVENIENTE O NECESARIO Y HACER LAS CONVOCATORIAS DEL CASO CUANDO LO ORDENEN LOS ESTATUTOS, LA JUNTA DIRECTIVA O EL REVISOR FISCAL DE LA SOCIEDAD.
8. CONVOCAR LA JUNTA DIRECTIVA CUANDO LO CONSIDERE NECESARIO O CONVENIENTE Y MANTENERLA INFORMADA DEL CURSO DE LOS NEGOCIOS SOCIALES.
9. CUMPLIR LAS ORDENES E INSTRUCCIONES QUE LE IMPARTAN LA ASAMBLEA GENERAL O LA JUNTA DIRECTIVA, Y, EN PARTICULAR, SOLICITAR AUTORIZACIONES PARA LOS ASUNTOS O NEGOCIOS QUE DEBAN APROBAR PREVIAMENTE LA ASAMBLEA O LA JUNTA DIRECTIVA SEGUN LO DISPUESTO EN LAS NORMAS CORRESPONDIENTES DEL ESTATUTO.
10. CUMPLIR O HACER QUE SE CUMPLAN OPORTUNAMENTE TODOS LOS REQUISITOS O EXIGENCIAS LEGALES QUE SE RELACIONEN CON EL FUNCIONAMIENTO Y ACTIVIDADES DE LA SOCIEDAD.

REPRESENTANTES LEGALES JUDICIALES: LA SOCIEDAD TENDRA UNO O VARIOS REPRESENTANTES LEGALES ESPECIFICAMENTE PARA EFECTOS JUDICIALES, QUE SERA(N) DESIGNADO(S) POR LA JUNTA DIRECTIVA, PARA EJERCER LA REPRESENTACION LEGAL DE LA COMPANIA CON ESE PROPOSITO, EN CUALQUIER LUGAR DEL TERRITORIO NACIONAL, QUE PODRAN OBRAR SEPARADAMENTE, EN TODOS LOS PROCESOS JUDICIALES Y ACTUACIONES DE NATURALEZA CIVIL, COMERCIAL, LABORAL, PENAL, ADMINISTRATIVA O CONSTITUCIONAL EN QUE LA SOCIEDAD OBRE COMO DEMANDANTE, DEMANDADA, ACTORA, PETICIONARIA, TERCERA INTERESADA O CUALESQUIERA OTRA CALIDAD, ANTE CUALESQUIERA AUTORIDADES JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL PAIS, Y ANTE PERSONAS NATURALES O JURIDICAS QUE CUMPLAN O EJECUTEN FUNCIONES O ACTIVIDADES PUBLICAS, EN EL DESARROLLO DE TODO TIPO DE DILIGENCIA, TRAMITE, PROCESO O PROCEDIMIENTO QUE ANTE DICHAS AUTORIDADES O PERSONAS DEBA CUMPLIRSE, CON FACULTADES AMPLIAS E ILIMITADAS EN CUANTO A LAS ACTUACIONES QUE DEBA ADELANTAR, EN FORMA TAL QUE DEBE ENTENDERSE COMO CAPACIDAD SUFICIENTE PARA REPRESENTAR LEGALMENTE A LA COMPANIA SIEMPRE QUE ESTA DEBA



*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

COMPARECER ANTE AUTORIDADES O FUNCIONARIOS JUDICIALES O ADMINISTRATIVOS, O ANTE LAS PERSONAS PRIVADAS ANTES INDICADAS, Y CON FACULTADES ESPECIALES PARA CONCILIAR, TRANSIGIR, COMPROMETER, PRESTAR CAUCIONES, ABSOLVER INTERROGATORIOS DE PARTE, TESTIMONIAR O RENDIR CUALQUIER TIPO DE DECLARACIONES, RECONOCER DOCUMENTOS, RECIBIR, CONSTITUIR APODERADOS Y REVOCAR LOS PODERES OTORGADOS.

GERENTES DE SUCURSALES: CADA SUCURSAL DE LA SOCIEDAD TENDRA UN (1) GERENTE O UN JEFE ADMINISTRATIVO, LOS CUALES TENDRAN LA CALIDAD DE REPRESENTANTES LEGALES, CON LAS FACULTADES, ATRIBUCIONES, Y LIMITACIONES QUE LE SEAN FIJADAS POR EL ORGANO NOMINADOR PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES.

DENTRO DE LAS FUNCIONES DE LA JUNTA DIRECTIVA ESTA: 13. AUTORIZAR EXPRESAMENTE Y POR ESCRITO AL REPRESENTANTE LEGAL DE LA COMPANIA PARA LA EJECUCION O CELEBRACION DE ACTOS Y CONTRATOS REFERENTES A DISPOSICION DE BIENES SOCIALES, CONSTITUCION DE GRAVAMENES, AFECTACIONES O LIMITACIONES AL DOMINIO SOBRE ESTOS, Y PARA CONTRAER OBLIGACIONES SOCIALES DE CONTENIDO ECONOMICO, CUANDO LA CUANTIA DEL ACTO, CONTRATO U OBLIGACION SEA IGUAL O SUPERIOR A DOSCIENTOS MILLONES DE PESOS (\$200.000.000).

CERTIFICA

APODERADOS

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 12216 DEL 19 DE OCTUBRE DE 2009 DE NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 1897 DEL LIBRO V DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 19 DE OCTUBRE DE 2009 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 785 DEL LIBRO V DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION	T. PROF
APODERADO	VELEZ VELEZ JAIME ALONSO	CC 15,528,811	

PODER GENERAL. FACULTADES: PARA QUE REPRESENTA LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD ANTE CUALESQUIERA AUTORIDADES JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL PAIS, Y ANTE PERSONAS NATURALES O JURIDICAS PRIVADAS QUE CUMPLAN O EJECUTEN FUNCIONES O ACTIVIDADES PUBLICAS, EN EL DESARROLLO DE CUALQUIER TIPO DE DILIGENCIA, TRAMITE, PROCESO O PROCEDIMIENTO QUE ANTE ELLAS DEBA CUMPLIRSE, CON FACULTADES AMPLIAS E ILIMITADAS EN CUANTO A LAS ACTUACIONES QUE DEBA ADELANTAR, EN FORMA TAL QUE DEBE ENTENDERSE CON PODER SUFICIENTE PARA REPRESENTAR A LA MENTADA COMPANIA SIEMPRE QUE ESTA DEBA COMPARECER ANTE AUTORIDADES O FUNCIONARIOS JUDICIALES O ADMINISTRATIVOS, O ANTE LAS PERSONAS PRIVADAS ANTES INDICADAS. QUE A TITULO DE INFORMACION Y SIN QUE SE ENTIENDA COMO ENUMERACION TAXATIVA, DEJA CONSTANCIA DE QUE EL NOMBRADO APODERADO PODRA CUMPLIR, ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES ACTUACIONES, PERSONALMENTE O MEDIANTE SUSTITUTO: DEMANDAR, INTERVENIR EN TERCERIAS, DENUNCIAR PLEITOS, LLAMAR EN GARANTIA, PRESENTAR ACUMULACIONES, CONSTITUIRSE EN PARTE CIVIL, ALLANARSE A DEMANDAS, TRAMITAR INCIDENTES, PRESENTAR OPOSICIONES, RECIBIR NOTIFICACIONES, CONTESTAR DEMANDAS, PRESENTAR DEMANDAS DE RECONVENICION, ALEGAR NULIDADES, INTERPONER CUALQUIERA CLASE DE RECURSOS ORDINARIOS O ESPECIALES, TRAMITAR OBJECIONES Y TACHAS, SOLICITAR BENEFICIOS ESPECIALES, DESISTIR, CONCILIAR, TRANSIGIR, COMPROMETER, RECIBIR, CONFESAR, SUSTITUIR, REASUMIR, Y, EN GENERAL, EJERCER EN TODAS SUS FORMAS LOS DERECHOS DE ACCION, PETICION Y OPOSICION, ASI COMO TODO LO RELACIONADO CON ACCIONES DE TUTELA, POPULARES O DE CUMPLIMIENTO.

CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.

Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:39 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006



CÁMARA DE COMERCIO
ABURRA SUR

*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

POR ESCRITURA PUBLICA NÚMERO 13349 DEL 07 DE NOVIEMBRE DE 2006 DE NOTARIA 15 DE MEDELLIN, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 1898 DEL LIBRO V DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 16 DE NOVIEMBRE DE 2006 EN LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 582 DEL LIBRO V DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION	T. PROF
APODERADO	OCHOA MEJIA PABLO AGUSTIN	CC 71,717,546	

PODER GENERAL. FACULTADES: PARA QUE REPRESENTE LOS INTERESES DE LA SOCIEDAD ANTE CUALESQUIERA AUTORIDADES JUDICIALES Y ADMINISTRATIVAS DEL PAIS, Y ANTE PERSONAS NATURALES O JURIDICAS PRIVADAS QUE CUMPLAN O EJECUTEN FUNCIONES O ACTIVIDADES PUBLICAS, EN EL DESARROLLO DE CUALQUIER TIPO DE DILIGENCIA, TRAMITE, PROCESO O PROCEDIMIENTO QUE ANTE ELLAS DEBA CUMPLIRSE, CON FACULTADES AMPLIAS E ILLIMITADAS EN CUANTO A LAS ACTUACIONES QUE DEBA ADELANTAR, EN FORMA TAL QUE DEBE ENTENDERSE CON PODER SUFICIENTE PARA REPRESENTAR A LA MENTADA COMPANIA SIEMPRE QUE ESTA DEBA COMPARECER ANTE AUTORIDADES O FUNCIONARIOS JUDICIALES O ADMINISTRATIVOS, O ANTE LAS PERSONAS PRIVADAS ANTES INDICADAS. EL APODERADO PODRA CUMPLIR, ENTRE OTRAS, LAS SIGUIENTES ACTUACIONES PERSONALMENTE O MEDIANTE SUSTITUTO: DEMANDAR, INTERVENIR EN TERCERIAS DENUNCIAR PLEITOS, LLAMAR EN GARANTIA, PRESENTAR ACUMULACIONES, CONSTITUIRSE EN PARTE CIVIL, ALLANARSE EN DEMANDAS, TRAMITAR INCIDENTES, PRESENTAR OPOSICIONES, RECIBIR NOTIFICACIONES, CONTESTAR DEMANDAS, PRESENTAR DEMANDAS DE RECONVENCION, ALEGAR NULIDADES, INTERPONER CUALQUIERA CLASE DE RECURSOS ORDINARIOS O ESPECIALES, TRAMITAR OBJECIONES Y TACHAS, SOLICITAR BENEFICIOS ESPECIALES, DESISTIR, CONCILIAR, TRANSIGIR, COMPROMETER, RECIBIR, CONFESAR, SUSTITUIR, REASUMIR, Y, EN GENERAL, EJERCER EN TODAS SUS FORMAS LOS DERECHOS DE ACCION, PETICION Y OPOSICION, ASI COMO LO RELACIONADO CON ACCIONES DE TUTELA, POPULARES O DE CUMPLIMIENTO.

CERTIFICA

REVISOR FISCAL - PRINCIPALES

POR ACTA NÚMERO AGA-039 DEL 30 DE JUNIO DE 2017 DE ASAMBLEA EXTRAORDINARIA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124423 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 01 DE AGOSTO DE 2017 EN LA CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN BAJO EL NUMERO 18879 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION	T. PROF
REVISOR FISCAL PRINCIPAL	DIAZ FLOREZ GLORIA MARIA	CC 1,017,141,639	

CERTIFICA

REVISORES FISCALES - SUPLENTES

POR ACTA NÚMERO AGA-026 DEL 26 DE ABRIL DE 2012 DE ASAMBLEA DE ACCIONISTAS, REGISTRADO EN ESTA CÁMARA DE COMERCIO BAJO EL NÚMERO 124424 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL EL 30 DE NOVIEMBRE DE 2017, INSCRITO ORIGINALMENTE EL 07 DE MAYO DE 2012 EN LA CAMARA DE



*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

COMERCIO ABURRA SUR BAJO EL NUMERO 81268 DEL LIBRO IX DEL REGISTRO MERCANTIL, FUERON NOMBRADOS :

CARGO	NOMBRE	IDENTIFICACION	T. PROF
REVISOR FISCAL SUPLENTE	URIBE BOTERO JUAN	CC 8,306,276	

CERTIFICA - ESTABLECIMIENTOS

QUE ES PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

*** NOMBRE ESTABLECIMIENTO : TRANSPORTES SAFERBO NO. 4

MATRICULA : 60252

FECHA DE MATRICULA : 19981217

FECHA DE RENOVACION : 20170323

ULTIMO AÑO RENOVADO : 2017

DIRECCION : CR 47 C NO 77 SUR 13

MUNICIPIO : 05631 - SABANETA

TELEFONO 1 : 3695959

TELEFONO 2 : 3696060

TELEFONO 3 : 3127940742

CORREO ELECTRONICO : representantelegal@saferbo.com

ACTIVIDAD PRINCIPAL : H4923 - TRANSPORTE DE CARGA POR CARRETERA

ACTIVIDAD SECUNDARIA : H5320 - ACTIVIDADES DE MENSAJERIA

VALOR DEL ESTABLECIMIENTO : 3,200,000

EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES

** LIBRO : RM08, INSCRIPCION: 8993, FECHA: 20120912, ORIGEN: JUZGADO 2 CIVIL DEL CIRCUITO, NOTICIA: EN EL PROCESO ORDINARIO INSTAURADO POR LUIS EVELIO BEDOYA LOZANO Y OTROS CONTRA TRANSPORTES SAFERBO S.A., LA INSCRIPCION DE LA DEMANDA SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DENOMINADO TRANSPORTES SAFERBO NO. 4.

** LIBRO : RM08, INSCRIPCION: 12840, FECHA: 20160912, ORIGEN: JUZGADO 16 CIVIL DEL CIRCUITO, NOTICIA: EN EL PROCESO VERBAL INSTAURADO POR DAEWOO ELECTRONICS COLOMBIA S.A.S. CONTRA TRANSPORTES SAFERBO S.A., Y OTRA, SE ORDENO LA INSCRIPCION DE DEMANDA SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DENOMINADO TRANSPORTES SAFERBO NO.4..

CERTIFICA - SUCURSALES Y AGENCIAS

QUE ES PROPIETARIO DE LAS SIGUIENTES SUCURSALES Y AGENCIAS EN LA JURISDICCIÓN DE ESTA CÁMARA DE COMERCIO:

*** NOMBRE : TRANSPORTES SAFERBO

CATEGORÍA : SUCURSAL

MATRÍCULA : 56926

FECHA DE MATRÍCULA : 19980423

FECHA DE RENOVACIÓN : 20180522

ÚLTIMO AÑO RENOVADO : 2018

DIRECCION : CR 45 NO 143 SUR 273 KM 10 VIA LA VARIANTE

MUNICIPIO : 05129 - CALDAS

TELÉFONO 1 : 3696060

TELÉFONO 2 : 3695959



*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

TELÉFONO 3 : 3023660264

CORREO ELECTRÓNICO : representantelegal@saferbo.com

ACTIVIDAD PRINCIPAL : H4923 - Transporte de carga por carretera

ACTIVIDAD SECUNDARIA : H5320 - Actividades de mensajería

ACTIVOS VINCULADOS : 5,357,959,417

EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES

** LIBRO : RM08, INSCRIPCIÓN: 12842, FECHA: 20160912, ORIGEN: JUZGADO 16 CIVIL DEL CIRCUITO, NOTICIA: EN EL PROCESO VERBAL INSTAURADO POR DAEWOO ELECTRONICS COLOMBIA S.A.S. CONTRA TRANSPORTES SAFERBO S.A., Y OTRO SE ORDENO LA INSCRIPCIÓN DE DEMANDA SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DENOMINADO TRANSPORTES SAFERBO..

*** NOMBRE : TRANSPORTES SAFERBO NO. 1

CATEGORÍA : AGENCIA

MATRÍCULA : 57550

FECHA DE MATRÍCULA : 19980526

FECHA DE RENOVACIÓN : 20180327

ÚLTIMO AÑO RENOVADO : 2018

DIRECCIÓN : CR 50A NRO. 44-39

MUNICIPIO : 05360 - ITAGUI

TELÉFONO 1 : 2771295

TELÉFONO 3 : 3023660264

CORREO ELECTRÓNICO : representantelegal@saferbo.com

ACTIVIDAD PRINCIPAL : H4923 - Transporte de carga por carretera

ACTIVIDAD SECUNDARIA : H5320 - Actividades de mensajería

ACTIVOS VINCULADOS : 2,450,000

EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES

** LIBRO : RM08, INSCRIPCIÓN: 12844, FECHA: 20160912, ORIGEN: JUZGADO 16 CIVIL DEL CIRCUITO, NOTICIA: EN EL PROCESO VERBAL INSTAURADO POR DAEWOO ELECTRONICS COLOMBIA S.A.S. CONTRA TRANSPORTES SAFERBO S.A., Y OTRO SE ORDENO LA INSCRIPCIÓN DE DEMANDA SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DENOMINADO TRANSPORTES SAFERBO NO.1..

*** NOMBRE : TRANSPORTES SAFERBO NO. 3

CATEGORÍA : AGENCIA

MATRÍCULA : 57603

FECHA DE MATRÍCULA : 19980528

FECHA DE RENOVACIÓN : 20180327

ÚLTIMO AÑO RENOVADO : 2018

DIRECCIÓN : TV 32C SUR NRO. 33-86

MUNICIPIO : 05266 - ENVIGADO

TELÉFONO 1 : 2706348

TELÉFONO 3 : 3023660264

CORREO ELECTRÓNICO : representantelegal@saferbo.com

ACTIVIDAD PRINCIPAL : H4923 - Transporte de carga por carretera

ACTIVIDAD SECUNDARIA : H5320 - Actividades de mensajería

ACTIVOS VINCULADOS : 2,450,000

EMBARGOS, DEMANDAS Y MEDIDAS CAUTELARES

** LIBRO : RM08, INSCRIPCIÓN: 12846, FECHA: 20160912, ORIGEN: JUZGADO 16 CIVIL DEL CIRCUITO, NOTICIA: EN EL PROCESO VERBAL INSTAURADO POR DAEWOO ELECTRONICS COLOMBIA S.A.S. CONTRA TRANSPORTES SAFERBO S.A., Y OTRO SE ORDENO LA INSCRIPCIÓN DE DEMANDA SOBRE EL ESTABLECIMIENTO DE COMERCIO DENOMINADO TRANSPORTES SAFERBO NO.3..



CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
TRANSPORTES SAFERBO S.A.
Fecha expedición: 2018/06/28 - 09:04:40 **** Recibo No. H000016382 **** Num. Operación. 01-43840673-20180628-0006

*** CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS ***
CODIGO DE VERIFICACIÓN z6ckFq2Xcp

CERTIFICA

LA INFORMACIÓN ANTERIOR HA SIDO TOMADA DIRECTAMENTE DEL FORMULARIO DE MATRÍCULA Y RENOVACIÓN DILIGENCIADO POR EL COMERCIANTE

CERTIFICA

DE CONFORMIDAD CON LO ESTABLECIDO EN EL CÓDIGO DE PROCEDIMIENTO ADMINISTRATIVO Y DE LO CONTENCIOSO Y DE LA LEY 962 DE 2005, LOS ACTOS ADMINISTRATIVOS DE REGISTRO AQUÍ CERTIFICADOS QUEDAN EN FIRME DIEZ (10) DÍAS HÁBILES DESPUES DE LA FECHA DE INSCRIPCIÓN, SIEMPRE QUE NO SEAN OBJETO DE RECURSOS. EL DÍA SÁBADO NO SE DEBE CONTAR COMO DÍA HÁBIL.

CERTIFICADO EXPEDIDO A TRAVÉS DEL PORTAL DE SERVICIOS VIRTUALES CON DESTINO A AFILIADOS

IMPORTANTE: La firma digital del secretario de la CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR contenida en este certificado electrónico se encuentra emitida por una entidad de certificación abierta autorizada y vigilada por la Superintendencia de Industria y Comercio, de conformidad con las exigencias establecidas en la Ley 527 de 1999 para validez jurídica y probatoria de los documentos electrónicos.

La firma digital no es una firma digitalizada o escaneada, por lo tanto, la firma digital que acompaña este documento la podrá verificar a través de su aplicativo visor de documentos pdf.

No obstante, si usted va a imprimir este certificado, lo puede hacer desde su computador, con la certeza de que el mismo fue expedido a través del canal virtual de la cámara de comercio y que la persona o entidad a la que usted le va a entregar el certificado impreso, puede verificar por una sola vez el contenido del mismo, ingresando al enlace <https://onlinea.ccas.org.co/cv.php> seleccionando la cámara de comercio e indicando el código de verificación z6ckFq2Xcp

Al realizar la verificación podrá visualizar (y descargar) una imagen exacta del certificado que fue entregado al usuario en el momento que se realizó la transacción.

La firma mecánica que se muestra a continuación es la representación gráfica de la firma del secretario jurídico (o de quien haga sus veces) de la Cámara de Comercio quien avala este certificado. La firma mecánica no reemplaza la firma digital en los documentos electrónicos.


JORGE FEDERICO MEJIA V.
Secretario

*** FINAL DEL CERTIFICADO ***