

**Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro**

**Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro en una Empresa del Sector de Servicios  
de Bogotá**

**Ps. Cristian Camilo Barrios Figueredo**

**Universidad Jorge Tadeo Lozano**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Especialización en Gerencia de Recursos Humanos**

**Bogotá D.C.**

**2012**

**Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro**

**Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro en una Empresa del Sector de Servicios  
de Bogotá**

**Ps. Cristian Camilo Barrios Figueredo**

**Director**

**Gustavo a. Esguerra**

**Universidad Jorge Tadeo Lozano**

**Facultad de Ciencias Administrativas**

**Especialización en Gerencia de Recursos Humanos**

**Bogotá D.C.**

**2012**

**Contenido**

Planteamiento del Problema .....	1
Formulación del Problema.....	2
Sistematización del Problema.....	2
Objetivos.....	3
Objetivo General.....	3
Objetivos Específicos .....	3
Justificación .....	4
Marco Teórico .....	5
Rotación de Personal .....	6
Entrevista de Retiro .....	8
Relaciones Interpersonales .....	10
Marco Metodológico .....	11
Tipo de Investigación.....	11
Instrumentos.....	11
Definición de Variables .....	12
Relaciones Interpersonales.....	12
Aspectos de Retiro .....	12

## Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro

Metodología.....	13
Tipo de Muestreo .....	13
Participantes.....	13
Generalidades Entrevistas de Retiro.....	14
Instrumento.....	15
Procedimiento.....	16
Aspectos Éticos de Estudio .....	16
Resultados.....	17
Discusión .....	23
Conclusiones y Sugerencias .....	27
Referencias .....	30
Anexos.....	32

**LISTA DE GRÁFICOS**

		Pág.
Gráfico 1	Mes de retiro	14
Gráfico 2	Cargos	14
Gráfico 3	Temporal	15
Gráfico 4	Tiempo de vinculación	18
Gráfico 5	Tipo de retiro	18
Gráfico 6	Gestión del jefe inmediato	19
Gráfico 7	Atención a solicitudes	20
Gráfico 8	Acompañamiento	20
Gráfico 9	Aportes	21
Gráfico 10	Aspectos a mejorar	22
Gráfico 11	Motivo de retiro	23

### **Resumen**

La rotación de personal es un fenómeno creciente en las empresas colombianas, especialmente en aquellas dedicadas a la prestación de servicio. Los aspectos asociados a esta deserción pueden afectar tanto la calidad del trabajador como la productividad de la empresa. Por tanto, en esta investigación se analizaron las entrevistas de retiro presentadas en el periodo de enero - junio de 2010, teniendo en cuenta variables como relaciones interpersonales y desarrollo organizacional. El análisis de los resultados, permitió identificar aspectos relevantes que conllevan a la rotación de personal, como lo es el maltrato por parte del jefe inmediato, las condiciones laborales y la búsqueda de mejores oportunidades de empleo, por lo cual se recomendaron medidas apropiadas y preventivas que disminuya este problema de personal en la empresa.

Palabras Clave: rotación de personal, relaciones interpersonales, desarrollo organizacional, entrevista de retiro

### **Abstract**

Personnel's rotation is a growing phenomenon in the Colombian companies, especially in those dedicated to the benefit of service. The aspects associated to this desertion can affect the worker's quality so much as the productivity of the company. Therefore, in this investigation the retirement interviews were analyzed presented in the period of January - June of 2010, keeping in mind variables as interpersonal relationships and organizational development. The analysis of the results, allowed to identify outstanding aspects that bear to the rotation of personal, as it is it the abuse on the part of the immediate boss, the labor conditions and the search of better employment opportunities, reason why appropriate and preventive measures were recommended that diminishes this problem of personal in the company.

Words Key: rotation of personal, interpersonal relationships, develop organizational, interviews of retirement

### Planteamiento del Problema

Es claro que las personas que se sienten a gusto en su trabajo, que disfrutan lo que hacen y tienen buenas relaciones personales tanto con sus superiores como con sus compañeros, pueden rendir mucho más y representar, el activo más valioso para la empresa; así como también, constituyen el recurso más valioso, por lo que hay que saber potenciarlo al máximo, por ello un reto para cualquier organización es conocer cuán motivada y satisfecha están las personas vinculadas a la misma, lo que se refleja en el nivel de estabilidad de la fuerza de trabajo y en el grado de compromiso que tienen los trabajadores con los resultados de la organización a la cual pertenecen.

Como resultado de todos estos síntomas observados en el personal de una empresa dedicada al sector servicios se genera un elevado índice de rotación de personal, el cual repercute seriamente el desempeño de la operación, así como en los costos de la misma, la sustitución de la persona que se retira así como el entrenamiento y período de adaptación de quien sustituye al colaborador que rotó representan gastos que pueden ser evitados. Por tanto, para una empresa del sector de servicios, se sugiere identificar todos aquellos elementos que impactan en la decisión del colaborador para retirarse de la organización y así establecer medidas de control que permitan aprovechar y retener al talento con que ya se cuenta; mantener de esta manera condiciones laborales agradables tanto para las personas que se incorporan a la organización, así como aquellas que tienen bastante tiempo de pertenecer a la misma.

**Formulación del Problema**

¿Cuáles son las características de las relaciones interpersonales en las entrevistas de retiro en una empresa del sector de servicios de Bogotá, entre el periodo de enero a junio del 2010?

**Sistematización del Problema**

¿De qué forma las relaciones interpersonales pueden manifestarse en las entrevistas de retiro?

¿Cuáles serían los factores que prevalecen en las entrevistas de retiro?

¿Qué alternativas serían adecuadas para disminuir la rotación de personal?

**Objetivos**

**Objetivo General**

Describir las características que emergen de las relaciones interpersonales en las entrevistas de retiro en una empresa del sector servicios de Bogotá en el periodo de enero – junio de 2010.

**Objetivos Específicos**

Hacer evidencia que las relaciones interpersonales puede ser característica en las entrevistas de retiro.

Identificar los factores más relevantes que se evidencian en las entrevistas de retiro realizadas a los trabajadores.

Proponer alternativas apropiadas para disminuir la rotación de personal en una empresa del sector de servicios de Bogotá.

### Justificación

La realización de esta investigación busca identificar y describir cómo las relaciones interpersonales repercuten en el trabajo y las consecuencias que puedan tener para las empresas, y en este caso para una del sector de servicios, generando pérdidas, creando dilemas tanto internamente como externamente, siendo una base para generar un decrecimiento de la misma.

Dentro de esta investigación, las relaciones interpersonales y los retiros de personal, deben ser la base para impulsar procesos investigativos dentro y fuera de las empresas, sirviendo de fundamento en la toma de decisiones de los empleadores para generar estabilidad a nivel laboral.

Al concluir con la investigación se espera aportar al área de recursos humanos, conociendo objetivamente las variables que intervienen en la rotación de personal y así permitir tomar medidas correctivas que reviertan esta tendencia, capitalizando la experiencia del personal y disminuyendo los costos de la misma. En consecuencia, recursos humanos tiene un gran reto para la competitividad, y es asegurar el poblamiento de las áreas o procesos con personal competente, pero, a su vez, conocer el comportamiento de los individuos según su entorno laboral, las relaciones interpersonales y asegurar un ambiente laboral adecuado que potencie el personal y que fomente el sentido de pertenencia y la alineación de las perspectivas y objetivos individuales, de los equipos y la empresa en sí misma.

### Marco Teórico

Trabajar en un ambiente laboral óptimo es sumamente importante para los empleados, ya que un entorno saludable incide directamente en el desempeño que estos tengan y su bienestar emocional y estabilidad laboral.

Uno de los problemas que frecuentemente se nos presenta en algunos sectores de nuestra economía es la inestabilidad laboral, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización y que posteriormente se empeora cuando resulta extremadamente difícil cubrir el puesto de trabajo, sobre todo si se trata de puestos poco atractivos y con una baja remuneración; por tal motivo, esto provoca que pasado cierto tiempo esa persona vuelva a fluctuar hacia otra organización, esto puede ser por decisión de la propia empresa que descubre que el trabajador seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud del propio empleado que decide marcharse porque ha encontrado un empleo que le permite satisfacer en mayor medida sus expectativas.

Velásquez (2005), plantea las principales razones por las que los trabajadores piensan en cambiar de rumbo antes de cumplir un año en la empresa para la que trabajan y que son:

- 1) Que el empleado haya tomado el empleo mientras encontrara algo mejor simplemente por urgencia de un ingreso o porque “buscar trabajo con trabajo es más fácil”.
- 2) Que no se identifique con la cultura de la organización y/o con el liderazgo.
- 3) Que alguna promesa no se haya cumplido y se sienta defraudado.

Partiendo de lo anterior, es fundamental proveer a los empleados de mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral, que permita generar el mejor bienestar para los empleados.

### **Rotación de Personal**

La rotación de personal consiste en la renovación constante de personas en una empresa debido a las bajas (retiros) y altas (ingresos) que haya durante un período específico de tiempo. Si el índice de rotación es muy bajo esto quiere decir que existe un estancamiento y envejecimiento del personal; si el índice de rotación es muy alto esto significa que hay muchas personas retirándose de la organización, lo cual puede perjudicar a la misma. Idealmente las organizaciones debieran ser capaces de retener al personal de calidad y sustituir a las personas que presentan problemas difíciles de corregir, sin que estos cambios afecten la operación. (Chiavenato, 1998).

Por su parte Reyes (1996), define la rotación de personal como el total de trabajadores que se retiran e incorporan, en relación al total de empleados de una organización.

Para Arias Galicia (1990), se entiende por rotación el ingreso y el egreso de personas en la organización. De tal manera que si se presenta un porcentaje muy elevado de éste es considerado como una señal de la presencia de algunos problemas; si se toma en cuenta que la organización ya generó gastos en actividades de recursos humanos para atraer y seleccionar y entrenar o capacitar al personal que ha de contratarse, se considera que un índice de rotación elevado es costoso para la empresa.

Existen varias fórmulas para el cálculo del índice de rotación (Arias Galicia, 1990) a continuación se muestran dos de las fórmulas más comunes:

$$R = \frac{B}{N} \times 100 \quad \text{o} \quad R = \frac{B-1}{N} \times 100$$

En dónde: R= índice de rotación (%)

B= Número de bajas

N= Promedio de personas en nómina, en el período considerado

1= Número inevitable de bajas (muerte, reducciones de personal)

¿Cuán altos son los costos de una tasa alta de rotación? (Robbins, 1999) Si se toma en cuenta que se afecta el funcionamiento eficaz y eficiente de una organización cada vez que retira un empleado y que se debe invertir tiempo para encontrar a su reemplazo y que éste se prepare, es decir, ser entrenado para poder desempeñar responsablemente dicho puesto. Un aspecto importante también señalado, es que la rotación se genera en empleados, que por cuyos resultados de rendimiento satisfactorio, no se desearía perder.

La rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal para cubrir las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en

## **Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro**

el que queda cubierta la vacante. Los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral. . (Chiavenato, 1999)

La pregunta no es sólo qué tanto cambia el trabajador su empleo y cada cuándo, también es esencial que los empleadores se preocupen de la satisfacción con la que el empleado hace su trabajo. Las empresas hacen bien su trabajo cuando los empleados no sólo se quedan, sino que están satisfechos y son productivos (Velásquez, 2005).

Hernández (2002), explica que las causas más frecuentes que provocan la rotación de personal en las organizaciones son: contenido del trabajo vs. salario, escasos beneficios y prestaciones, condiciones laborales, sistema de estimulación moral y material e inconformidad con los métodos y estilos de dirección. Para obtener más información respecto a estos fenómenos internos o externos es importante efectuar entrevistas de salida a las personas que se retiran de la organización, de esta manera será más fácil diagnosticar y determinar las causas de rotación del personal. La entrevista de salida debe abarcar los siguientes aspectos: verificación del motivo de retiro, percepción del colaborador respecto a la empresa, el cargo que ocupó, su jefe inmediato, horario de trabajo, condiciones laborales, salario y beneficios.

### **Entrevista de Retiro**

Las entrevistas de retiro son un instrumento cada vez más utilizado por las organizaciones, en razón de que ellas constituyen en un factor de retroalimentación para la

empresa. Realizar una entrevista de retiro a las personas que por cualquier razón se desvinculan de la organización, le permite a la empresa:

- Evaluar sus fortalezas y debilidades
- Permitir al empleado que se retira, ofrecer su opinión acerca de su experiencia en la compañía.
- Recibir recomendaciones acerca de procesos, procedimientos, relaciones entre jefes y colaboradores, entre otros.
- Detectar problemas latentes en la organización, que por cualquier motivo no se han hecho explícitos

Generalmente las empresas no dan importancia a la entrevista de retiro que se debe hacer a toda persona que se desvincula de la empresa, por voluntad propia, por convenio mutuo o por disciplina. Lo que olvidan estas organizaciones es que nadie puede predecir el futuro de una persona, las posiciones que ocupará, la autoridad que tendrá. Pero sobre todo ello, olvidan, en el caso de los despidos, que esta decisión, cuando es fruto de los procesos disciplinarios, es un instrumento formativo, potente, de las actitudes de aquellos trabajadores que no respondieron a los estímulos de cambio de comportamiento en la organización y que con esta decisión, drástica, pueden reflexionar para no tener que enfrentar en el futuro situaciones tan dolorosas. (Saldarriaga, H. 2009).

### Relaciones Interpersonales

Diariamente las personas nos relacionamos y comunicamos, aunque no siempre nos detenemos a reflexionar la importancia de estos actos, ni cómo su modo de hacerlos nos puede traer consecuencias negativas o positivas. Son múltiples los factores que intervienen en las relaciones interpersonales que usamos diariamente en los diferentes ámbitos sociales, pero tiene especial relevancia la identidad personal, determinada por las diferencias personales y culturales, que caracteriza a cada persona como única y diferente ante los demás y determina unas determinadas pautas de relación. Partiendo de esta premisa y destacando su interés abordaremos esta condición en el ámbito de las organizaciones, así como la incidencia de las relaciones interpersonales en la producción de un clima laboral que resulte más productivo y eficaz. (Billikopf, G. 2006).

Las organizaciones son un foco fundamental en el desarrollo de nuestras relaciones interpersonales, a través de la interacción con los iguales, con nuestros superiores o subordinados, donde la comunicación entre los integrantes está regulada por metas, objetivos, y la obligación de mantener ciertas relaciones, independientemente de nuestros propios intereses o ideales.

En nuestra vida diaria hay pequeños comportamientos hacia los demás que demuestran nuestra capacidad de relacionarnos y si lo hacemos con amabilidad y una sonrisa puede ser muy gratificante para quien lo recibe, algo tan sencillo como saludar (verbalmente o con gestos) hace que la otra persona se sienta percibida, y con ello aprobada socialmente. Por ello dentro de una empresa hay que promover estos hábitos sin distinción de cargo en la misma.

Todos necesitamos recibir atención hasta tal punto que las personas preferimos ser atendidas incluso negativamente antes de ser ignoradas. Así, a través de pequeñas pautas en nuestra vida cotidiana podemos mejorar nuestras relaciones humanas (Díaz, A. 2008).

### **Marco Metodológico**

#### **Tipo de Investigación**

De acuerdo al carácter de la investigación se hace necesario un estudio carácter descriptivo, dado que consiste en la caracterización de un hecho, como lo son las características de las relaciones interpersonales y aspectos de retiro en una empresa de servicios, con el fin de establecer su estructura o comportamiento; además, sirve como detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos.

#### **Instrumentos**

Para esta investigación se utilizó una herramienta de recolección de información (entrevistas de retiro) efectuado por la empresa de servicios en el periodo de enero a junio del 2010, la cual permitió realizar un abordaje en cuanto a las características que emergen de las relaciones interpersonales en las entrevistas de retiro.

La metodología de diseño, según Hernández, Fernández y Baptista (2003), se refiere al plan o estrategia concebida para obtener la información que se desee. Para fines de este estudio se ocupara el diseño no experimental transversal, debido a que se recolectaron los

datos en un tiempo determinado sin intervenir en el ambiente en que se desarrollan el personal retirado en una empresa de servicios, por lo que no habrá manipulación de variables.

### **Definición de Variables**

#### **Relaciones Interpersonales**

Se entiende como la capacidad que tiene la persona de cooperar y trabajar con sus compañeros, estableciendo una meta a conseguir y organizando el trabajo diario para no entorpecer el desempeño del resto. Las relaciones entre compañeros de trabajo deben basarse en el respeto, el buen trato y cooperación. Y por su parte, las relaciones entre empleado-jefe, tienen un sustento en base a la efectividad, productividad, utilidad y obediencia, pero todo en límites precisos (Hirtz, 2009).

#### **Aspectos de Retiro**

La terminación de la relación laboral genera siempre diversos sentimientos en el patrón y en el empleado. Las reacciones del trabajador pueden ir desde la alegría porque cambia de trabajo y mejora su situación laboral, hasta el enojo y la agresividad porque se le rescindió su contrato y por la forma en que se hizo. Un empleado deja de laborar dentro de una empresa debido a que se le rescinde el contrato, o a que él voluntariamente decide dejar su trabajo (Nacional Financiera S.N.C., 2011)

### **Metodología**

Dentro de esta fase se discutirá la información obtenida en las entrevistas de retiro, para identificar falencias y vacíos planteados en el Marco Teórico, con el objetivo de plantear nuevos interrogantes frente al tema de las relaciones interpersonales y aspectos de retiro en las empresas, especialmente en el sector de servicios, de igual forma tomar otros referentes, autores y conceptos aplicables a este tema de Investigación. A partir de esta relación se priorizarán las categorías planteadas, para lograr una identificación de necesidades, implementando medidas o planes que minimicen los retiros y la rotación de personal.

#### **Tipo de Muestreo**

Para este estudio se utilizó un muestreo no probabilístico de tipo por conveniencia, debido a la facilidad de acceso por parte del investigador a los datos de las entrevistas de retiro, permitiendo analizar aquellos que correspondían a los periodos de enero a junio de 2010 pertenecientes al área operativa.

#### **Participantes**

La población son los trabajadores del área operativa retirados de una empresa del sector de servicios de la ciudad de Bogotá. Mientras que la muestra son 36 trabajadores retirados a quienes se les aplicó la entrevista de retiro entre los periodos de enero a junio de 2010.

Generalidades Entrevistas de Retiro

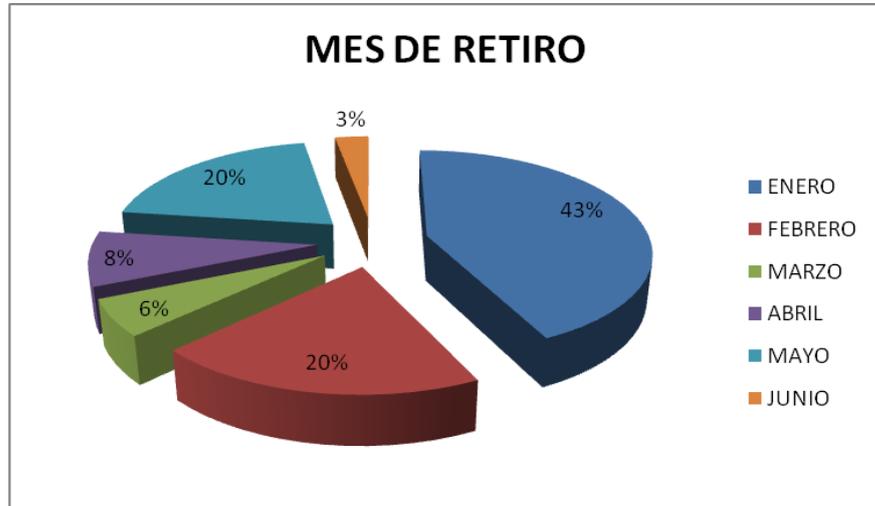


Grafico No 1 Mes de Retiro

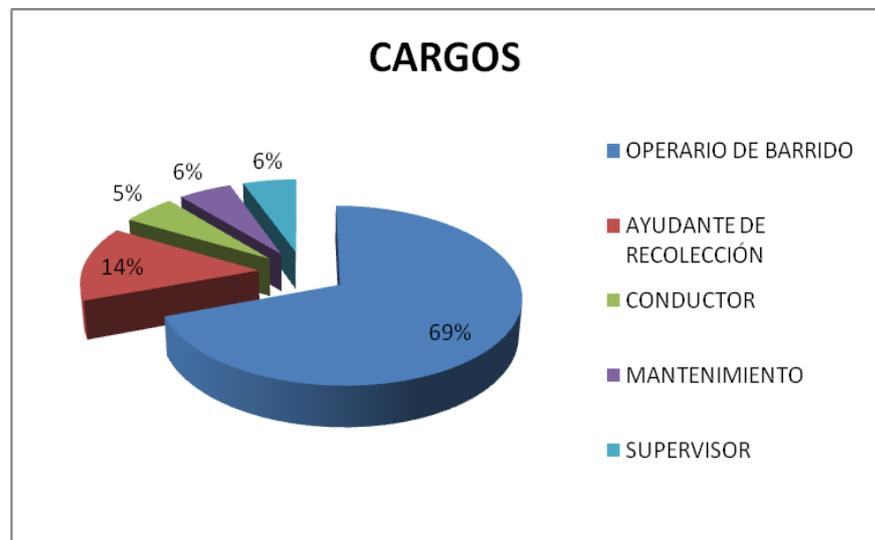
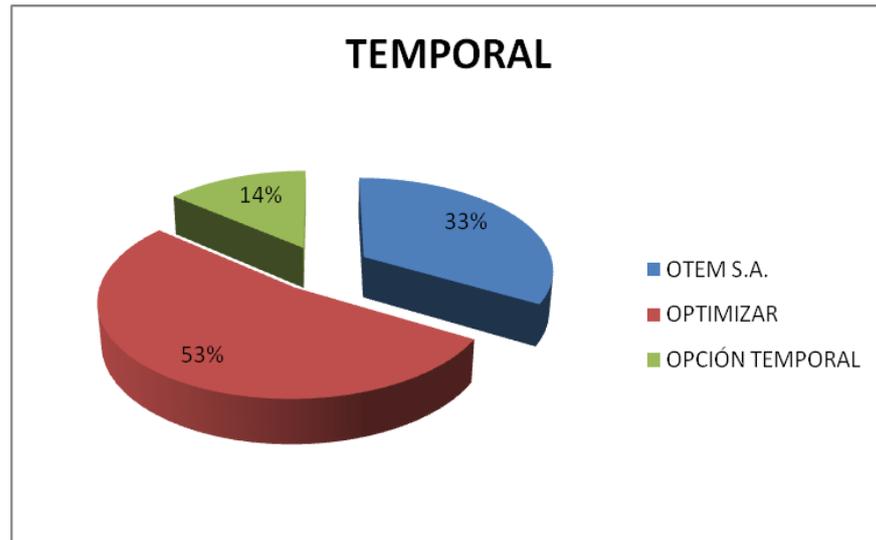


Grafico No 2 Cargos



*Grafico No 3 Temporal*

### Instrumento

La entrevista de retiro utilizada en el estudio presente, fue desarrollada por la psicóloga de la empresa, Claudia Hernández en el año 2009, con tres objetivos fundamentales: primero, dejar un ambiente abierto en la relación empresa trabajador que se desvincula; segundo, ayudar a la persona a considerar cambios en su comportamiento futuro al momento de vincularse en otra empresa y tercero, conocer tanto del personal que se desvincula con alegría, como del que se retira con tristeza, problemas que pueden estar latentes en la empresa y que en el momento del retiro pueden explicitarlos.

La entrevista de retiro consta de 8 preguntas, de las cuales tres son de selección múltiple (pregunta No 2, 3 y 4) y las otras 5 son abiertas (pregunta No 1, 5, 6, 7 y 8), permitiendo al personal dar su punto de vista con respecto al motivo de su retiro y a la gestión realizada por parte de la empresa. De igual manera, al principio de la misma cuenta con

información correspondiente al entrevistado como tiempo de vinculación, empresa temporal en la que se encontraba vinculada, cargo y persona a quien le reportaba.

### **Procedimiento**

Etapa 1: Acercamiento con el área: Inicialmente se realizó el contacto con el área de Talento Humano de la empresa con el fin de tener la autorización respectiva para el inicio de la investigación. Posteriormente, se indagó y se seleccionó el consolidado de datos con respecto a las entrevistas de retiro presentadas por el personal en el periodo de enero – junio de 2010 y con la que se trabajó para el desarrollo y análisis del mismo.

Etapa 2: Análisis del Consolidado. Revisado cada una de las preguntas que se encontraban en el formato de la entrevista de retiro y del consolidado de respuestas tabulado en una tabla Excel, se procedió a realizar las respectivas gráficas y análisis descriptivo, primero de la información básica del personal y posteriormente de cada una de las respuestas asignadas a cada pregunta del formato, con el fin de conocer el aspecto de retiro más significativo en la rotación de personal y así proponer una alternativa que permita disminuir este factor relevante en la empresa.

### **Aspectos Éticos de Estudio**

La investigación cumple con los requerimientos planteados en la ley 1090 del 6 de septiembre del 2006, respecto a los sujetos participantes en el estudio, velando por su integridad física y moral. El sujeto de investigación tiene el derecho de suspender su

## **Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro**

participación en el momento que así lo estime conveniente. Para realizar investigaciones en instituciones públicas o privadas, el psicólogo/a deberá solicitar autorización a la autoridad correspondiente y comunicar a ésta los objetivos, sentido y alcances de las mismas.

El proyecto se acoge también a la resolución 8430 de MINSALUD-1993/ ley 84 de 1.989, en la cual se estipula que los trabajos de investigación que tengan como rumbo la intervención comunitaria deben aplicar criterios de: A. Información a la comunidad sobre el proyecto. B. Alcances del proyecto desde el punto de vista del DHS, impactos socio-económicos, de salud, educación ó en aquellos factores que puedan alterar el devenir de la comunidad. C. Beneficio social del proyecto (calidad de vida) D. Riesgos de la intervención.

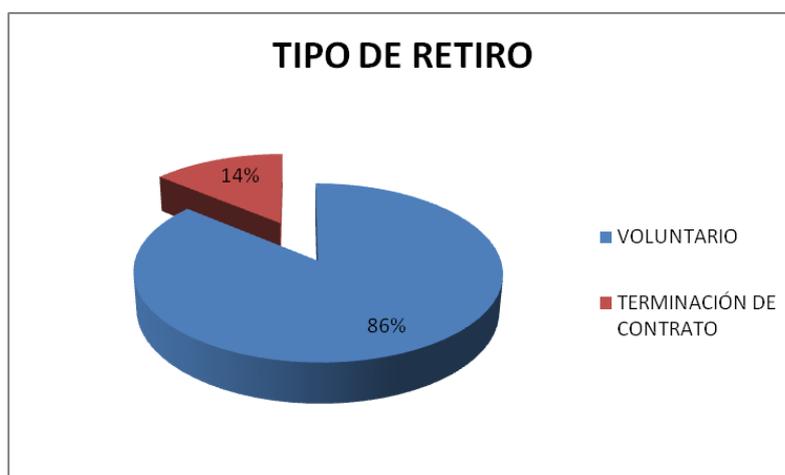
## **Resultados**

Los resultados de la presente investigación se presentaron en diferentes graficas de acuerdo al consolidado de datos, los cuales fueron tabulados en graficas a partir de las respuestas observadas en cada pregunta, escritas por el personal que presento la entrevista al momento de su retiro.



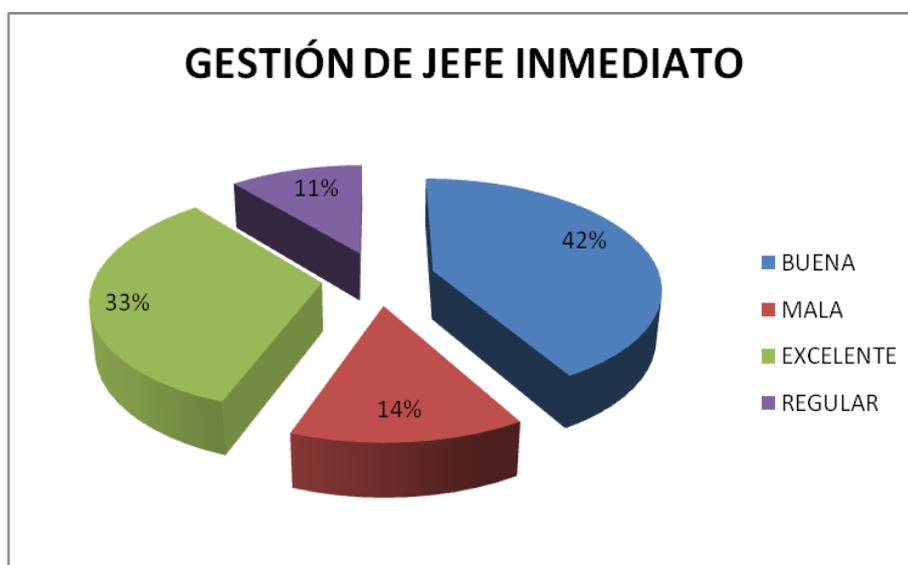
*Grafico No 4 Tiempo de Vinculación*

En la grafica No 4 se puede evidenciar con respecto al factor tiempo de vinculación, que el 55% de las personas de la muestra evaluada tuvieron vinculación laboral con la empresa entre 0 – 4 meses, seguido del 20% de personas entre 5 – 8 meses; 18% de personas entre 1 – 10 años y finalmente 7% de personas entre 9 y 11 meses; esto demuestra que más de la mitad del personal evaluado, no poseen estabilidad a nivel laboral que podrían ser por situaciones externas o condiciones internas de trabajo.



*Grafico No 5 Tipo de Retiro*

Con respecto a este aspecto, se denota que el 86% de las personas mencionan que renunciaron de manera voluntaria, el cual abarca características como mejor oferta laboral, enfermedad o problemas a nivel personal o familiar o factores internos como condiciones salariales y laborales y maltrato por parte de su jefe inmediato y el 14% restante tuvieron terminación de contrato que incluyen llegadas tarde o ausentismo laboral, irrespeto por parte del empleado al empleador o a un compañero y demás factores que se estipulen en el contrato.



*Grafica No 6 Gestión de Jefe Inmediato*

Se indica en esta grafica la labor y el desempeño del jefe inmediato del personal que participó en la investigación, en la que se encuentra que de las 36 personas, resaltan el 42% que la gestión fue buena, 33% excelente, 14% mala y 11% regular; lo que indica que este factor no influyo significativamente en la rotación del personal, por tanto no es la causa principal.



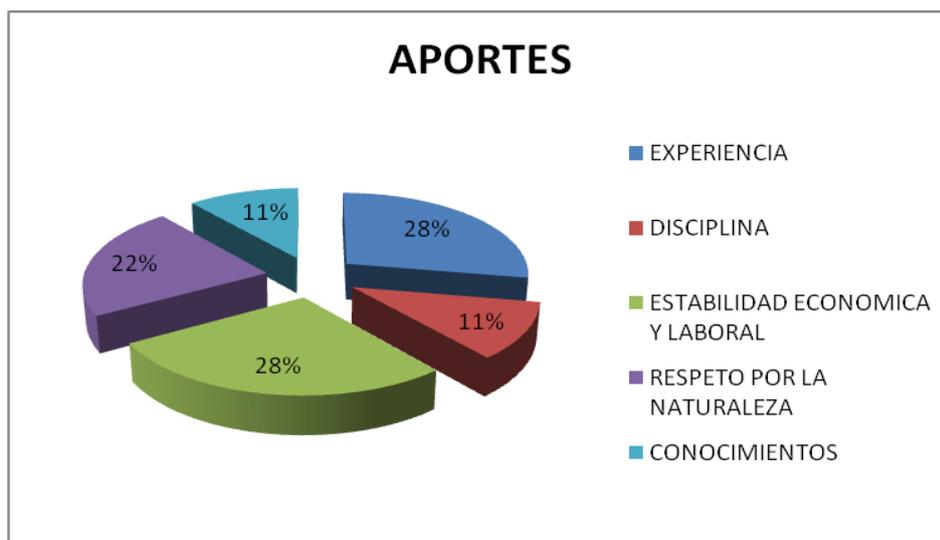
*Grafica No 7 Atención a Solicitudes*

Esta grafica permite conocer si la empresa o área administrativa estuvo atenta a lo que dijeron o sintieron el personal y así prestarles un mejor servicio a ellos, en la que se encontró que el 69% de las solicitudes fueron atendidas y el 31% no fueron atendidas por la empresa.



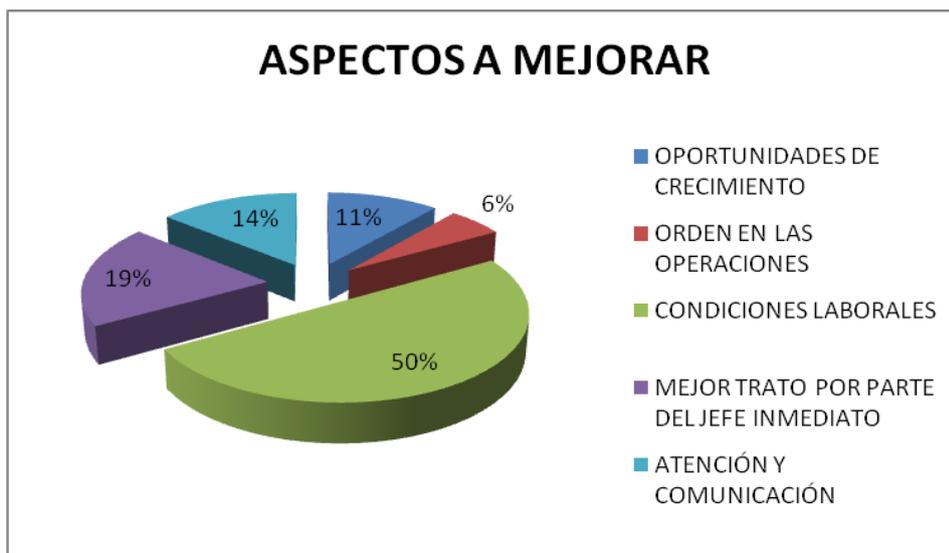
*Grafica No 8 Acompañamiento por parte del Jefe Inmediato y de la Empresa*

El proceso de acompañamiento permite asegurarse que el personal se desarrolle y llegue a formar parte de su forma de trabajo y del equipo mismo; por tanto en la grafica No 8 se encontró que hubo acompañamiento continuo para el 83% de las personas y el 17% de las personas no tuvieron este proceso.



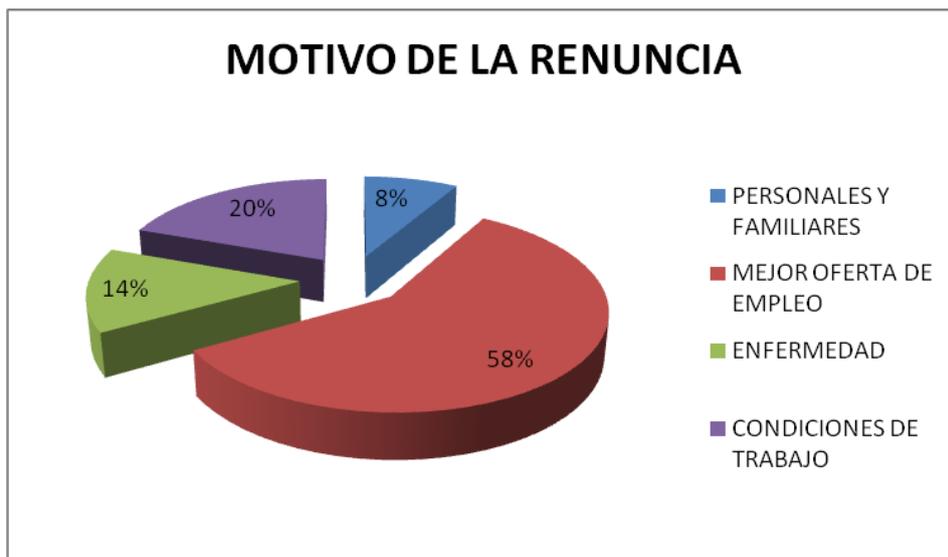
*Grafica No 9 Valor que le dejó la empresa*

El aprender algo nuevo o generar valor es la razón por la que las personas abogan al momento de vincularse a una empresa; por tanto esta grafica mostró que el 28% le dejó experiencia en su labor, 28% le generó estabilidad a nivel económico y laboral, 22% le enseñó el respeto por la naturaleza y sus medios naturales, 11% le aportó conocimiento en el área y 11% les enseñó disciplina por el trabajo.



*Grafica No 10 Aspectos a Mejorar por parte de la Empresa*

El conocer y diagnosticar necesidades o situaciones que afectan el desarrollo y la estabilidad del personal, permite tener un mejor clima a nivel laboral; por tanto, en esta grafica, se encontró que el aspecto más relevante a mejorar con el 50% son las condiciones laborales en las que se encuentra el tipo de contrato, salario, horarios y cobertura en prestaciones sociales; 19% mencionaron que debía mejorar el trato y el respeto por parte de los jefes inmediatos; 14% dijeron que la atención y la comunicación de empleador a empleado; 11% por falta de oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la empresa y 4% sugirieron mejor orden en las operaciones de trabajo.



*Grafica No 11 Motivo de Renuncia*

Esta grafica se podría ilustrar como resultado de la anterior, teniendo en cuenta los aspectos a mejorar o causas que conllevaron a un motivo para renunciar a la empresa; el 58% tuvieron como motivo el tener una mejor oferta de trabajo, 20% fueron por condiciones de trabajo (entendido como relaciones entre pares y jefes – oportunidad de crecimiento y salario), 14% por enfermedad o accidentes en su labor y 8% por motivos personales y familiares.

### Discusión

En la actualidad, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Es por lo tanto, una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización. (Millan, 2006).

Por lo tanto, a partir de lo anterior cuando una organización desarrolla una política inadecuada de recursos humanos provoca igualmente una actitud negativa del personal que predispone su retiro de la empresa. Esta rotación laboral se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con el empresario. Alternativamente, la decisión puede deberse a que el empleado considera que el trabajo actual no es satisfactorio, debido a las malas condiciones laborales, a un salario bajo, a que recibe pocas prestaciones, a que tiene una mala relación con un superior. En la mayoría de los casos, la decisión de irse es una combinación de tener alternativas atractivas y de no estar satisfecho con ciertas facetas del actual puesto de trabajo. (Ortiz, Carrillo y Losa, 2006).

Teniendo en cuenta las descripciones elaboradas a partir de las graficas obtenidas del formato de entrevista de retiro, se obtuvo información más precisa con respecto a los motivos o indicadores principales que considera el personal de la empresa de servicios al momento de tomar la decisión de retirarse. En consecuencia, se resaltan dos factores principales: (1) mejor oferta laboral, entendida como optar a un puesto que se adecúe a sus posibilidades, que dan valor a cómo piensa y actúa el trabajador, a su experiencia y habilidades, retribuido en un mejor salario o puesto de trabajo y (2) condiciones laborales, la cual hace referencia a los factores que determinarán el día a día del empleado en la empresa, como lo son el sueldo, el horario, las responsabilidades, los beneficios sociales o las posibilidades de promoción.

De igual manera, no debemos de olvidar otros factores no tan representativos pero que repercuten en costos y en la estabilidad organizacional, como lo son las enfermedades y accidentes laborales y los motivos personales y familiares del mismo trabajador; aunque cabe resaltar, que el factor de mejor oferta laboral tuvo mayor incidencia en las entrevistas de retiro y que estas están ligadas a las mismas condiciones laborales, el cual es el segundo factor

relevante. De esta manera se valida el aporte de Hernández (2002) quien explica respecto a las causas más frecuentes que provocan la rotación de personal en las organizaciones, dentro de las que incluye: contenido del trabajo vs. salario, escasos beneficios y prestaciones, condiciones laborales, sistema de estimulación moral y material e inconformidad con los métodos y estilos de dirección.

Diversos estudios establecieron que los empleados además de una estabilidad laboral y una paga competitiva valoran, incluso más, otros aspectos como trabajar con líderes que los inspiren, un ambiente de trabajo agradable y un sentido de propósito en su labor más allá de la paga. Teniendo en cuenta lo anterior, estos resultados se corroboraron con la investigación de Chruden y Sherman,(1999), estudio efectuado en grandes empresas de utilidad pública que revelan una correlación elevada entre los índices de rotación y las actitudes de los empleados en relación con la administración, a sus superiores inmediatos y a sus compañeros de trabajo. Entre funcionarios, el estudio reveló que la rotación ésta asociada con los siguientes problemas:

- Falta de libertad para hablar sobre problemas del cargo con el supervisor.
- Falta de sentimiento de solidaridad del grupo.
- Insatisfacción en cuanto a las oportunidades para la promoción.
- Insatisfacción en cuanto al salario.
- Falta de reconocimiento por el buen desempeño}.
- Insatisfacción con la administración (supervisión)

A partir de esta situación es prioritario desarrollar programas de fidelización al personal con la finalidad de reducir la rotación dado que de acuerdo a Robbins (1999) si las empresas no llenan las expectativas o necesidades de las personas, la relación corre el riesgo de deteriorarse, provocando incluso el deseo de retirarse de la empresa, tras experimentar sentimientos de ira, decepción, traición y frustración. Como pudo observarse en los resultados de la investigación, por lo menos el 70% del personal entrevistado señaló su retiro a causas de las condiciones laborales y factores externos del mercado.

Adicionalmente, es de suma importancia que los jefes inmediatos como personal administrativo sean involucrados en un programa de fidelización debido al rol de líderes que juegan; pues según Aguirre (2008) el proceso de fidelización de los colaboradores en una organización va más allá de implementar ciertas acciones que permitan fortalecer el contrato psicológico creado con estos, sino más bien es parte de un proceso en donde el rol que juegan los líderes es fundamental para alcanzar el objetivo de retener a los trabajadores.

Para finalizar se debe tener en cuenta que las personas forman numerosas relaciones interpersonales a lo largo de la vida y que muchas veces, el hecho de mantener un puesto de trabajo, depende directamente de conocer y llevar a la práctica estas habilidades sociales para establecer y mantener unas relaciones adecuadas, que les permita desenvolverse con eficacia en el ámbito laboral, y no exclusivamente del desempeño de la tarea meramente productiva; sin embargo, a partir de la investigación se encontró que las relaciones interpersonales con jefes inmediatos o compañeros de trabajo no se resalto como un factor principal o secundario de retiro si no como un resultado reconfortante en la convivencia diaria del trabajador, permitiendo mejorar la productividad de la empresa.

## **Conclusiones y Sugerencias**

Para futuras investigaciones y aportes para la empresa, se encontraron los siguientes puntos considerados como importantes dentro del estudio:

La empresa debe aprovechar aquellos factores que los colaboradores valoran de la misma como trato, atención y experiencia en el sector para desarrollar programas que permitan fidelizar a su personal y así estos permanezcan en la organización por períodos de tiempo razonables.

Se recomienda realizar todo tipo de investigación que permita aumentar los conocimientos acerca del factor humano como un recurso fundamental de toda organización y así mismo los resultados obtenidos se haga llegar a los directivos de la empresa para que ejecuten las acciones necesarias.

Los empleadores deben considerar que los trabajadores son valores activos y esperar que las inversiones en sus capacidades y conocimiento produzcan, con el tiempo, beneficios en cuanto a compromiso y productividad (Baumann y Blythe, 2003).

Los trabajadores de la empresa sin tomar en cuenta el área de desempeño, fueron tratados con respeto y dignidad. Por tanto, las relaciones interpersonales no fue el aspecto de retiro más relevante en la entrevista sino que fue un factor que propicio un resultado reconfortante entre empleador – empleado y empleado – empleado.

Se debe considerar que la convivencia que mantenemos con los demás, puede tener un resultado reconfortante o por el contrario puede constituirse en un verdadero problema para los implicados.

El entender la naturaleza y las dimensiones de la rotación permitió desarrollar, medir y planificar estrategias de retención que pueden compararse entre las empresas del mismo sector.

Los directivos de la empresa deben valorar no solo la formación técnica, sino un «saber hacer» que solo se adquiere con la experiencia. Por tanto, es necesario llevar a una formación integral del personal, generando un cierto sentido de oficio más próximo a la realidad laboral que se va a encontrar.

A partir de los resultados obtenidos en la investigación se resaltan dos factores principales de retiro en los trabajadores: (1) mejor oferta laboral y (2) condiciones laborales.

Mejorar las políticas de recursos humanos que contemplen al trabajador dentro de una carrera interna que le den perspectivas de mejora a nivel salarial y laboral permanente dentro de su área o grupo de trabajo.

Reducir al mínimo el recurso de vinculación por contrato temporal dado que produce inseguridad en el trabajo, y así sustituirlo por contratos indefinidos o fijos.

## **Relaciones Interpersonales y Aspectos de Retiro**

Infundir en los empleados el espíritu de pertenencia en la empresa, con la utilización de incentivos; mejorando el ambiente físico de trabajo en algunas áreas y proporcionando premios por méritos, entre otros.

Establecer como prioritario el trabajo en equipo e impulsar la convivencia entre sus integrantes, lo que permitirá crear lazos de afectividad, seguridad, lealtad y confianza hacia la empresa.

Desarrollar la entrevista de retiro de manera constante y no cuando se necesite indagar en un problema, dado que ella permitirá identificar respuestas puntuales que pueden ayudar a prevenir futuros problemas y así saber que acciones deberían ser tomadas para que la empresa ofrezca un mejor ambiente laboral.

Se recomienda realizar cambios al formato de entrevista de retiro implementado por la empresa, por lo cual se adjunta propuesta (Ver Anexos), el cual permitirá indagar mejor las causas del retiro del personal de una manera más objetiva y clara.

**Referencias**

Aguado, R. (2005). Clima Organizacional, Un acercamiento a su identificación. Recuperado de [http:// www.avantel.net/~rjaguab/identi.html](http://www.avantel.net/~rjaguab/identi.html)

Aguilar, M. (2003). Clima, Cultura, Desarrollo y Cambio Organizacional. México. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger1/climcultcanborg.html>

Balam J. y Velásquez R. (2003). Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos14/climaorganizacion/climaorganizacion.html>

Chiavenato, I. (2001) Administración de Recursos Humanos. (3ª Ed.) Colombia: McGraw Hill.

Davis K., Newstrom J. (1999) Comportamiento Humano en el Trabajo. (2ª Ed.) México: McGraw-Hill.

Díaz, M. (2005) Factores que inciden en el clima laboral. Recuperado de <http://www.gerenteweb.com/documentos/recursos/drh1510041.php>

Escat, R. (1998). Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.gerenteweb.com/documentos/rh/co98.php>

Hernández, R., Fernandez C. y Baptista P. (2003) Metodología de la investigación. Mexico: McGraw Hill.

Kolb, D. Psicología de las Organizaciones. Prentice Hall S.A., 1992, México D.F.

Martínez L. (1997). Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos6/clior/clior.shtml>

Palomino R. (2001). Ser Humano y Trabajo. Clima Organizacional. Recuperado de <http://www.sht.com.ar/archivo/temas/clima.html>

Paredes, M. (2011) Rotación de personal en una empresa de ventas al detalle de calzado en Guatemala. Recuperado de [http://www.upana.edu.gt/web/upana/tesis/economicas/doc\\_view/](http://www.upana.edu.gt/web/upana/tesis/economicas/doc_view/)

Robbins, S. (1999) Comportamiento Organizacional. México: Prentice Hall.

Rodríguez, A. (1999) Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. España: Ediciones Pirámide S.A.

Werther W. (1997) Administración de personal y recursos humanos. México: McGraw-Hill.

# ANEXOS

<b>FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO</b>	<b>CODIGO A3H-PR-0004-1</b>	
	<b>Página 33 de 1</b>	

**Aseo Capital S.A. E.S.P** le agradece por el tiempo laborado en la empresa; esta entrevista es de carácter voluntario. Le agradecemos si decide responderla ser objetivo en sus repuestas ya que esto nos puede ayudar a implementar planes de mejoramiento en el ambiente laboral.

**Nombre:** \_\_\_\_\_

**Fecha:** \_\_\_\_\_ **Cargo:** \_\_\_\_\_

**Empresa Temporal:** \_\_\_\_\_ **Jefe Inmediato:** \_\_\_\_\_

1. ¿CUANTO FUE EL TIEMPO DE VINCULACIÓN DENTRO DE LA EMPRESA?

\_\_\_\_\_

2. ¿CUÁL FUE EL TIPO DE RETIRO DE SU CARGO?

Voluntario

Terminación de contrato

3. ¿CÓMO CALIFICA LA GESTIÓN DE SU JEFE INMEDIATO CON EL GRUPO DE TRABAJO?

Excelente  Buena  Mala  Regular

4. ¿SU JEFE ESCUCHO SUS SOLICITUDES Y SUGERENCIAS EN EL MOMENTO QUE USTED LAS NECESITABA?

Si

No

5. SINTIO ACOMPAÑAMIENTO DURANTE LA LABOR DESEMPEÑADA POR USTED, POR PARTE DEL JEFE INMEDIATO Y DE LA EMPRESA?

Si  No

Porque? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

6. ¿QUE LE APORTO ASEO CAPITAL A SU VIDA LABORAL Y A SU EXPERIENCIA DE VIDA?

---

---

---

7. ¿QUE CONSIDERA USTED QUE DEBE MEJORAR LA EMPRESA PARA QUE SUS EMPLEADOS SE SIENTAN MOTIVADOS EN EL TRABAJO?

---

---

---

8. INDIQUE LAS CAUSAS POR LAS QUE SE RETIRA DE LA EMPRESA

---

---

---

Observaciones:


\_\_\_\_\_  
Firma del Entrevistador

\_\_\_\_\_  
Firma del Entrevistado

**PROPUESTA DE ENTREVISTA DE RETIRO**

Fecha \_\_\_\_\_  
 Nombre del trabajador \_\_\_\_\_  
 Cargo \_\_\_\_\_ Área \_\_\_\_\_  
 Jefe Inmediato \_\_\_\_\_ N° Telefónico \_\_\_\_\_ -  
 Tiempo en la Empresa \_\_\_\_\_ Grado Académico \_\_\_\_\_  
 Fecha de Retiro \_\_\_\_\_ Fecha de Ingreso \_\_\_\_\_

1. ¿Por cuál de las razones decide Ud. Retirarse de la Empresa?

Baja Remuneración	Problemas personales y/o enfermedad
Falta de reconocimiento a su labor	Demasiada presión, stress
Ambiente físico de trabajo	Incumplimiento de lo ofrecido al ingresar
Problemas con el jefe directo	Falta de oportunidad de desarrollo profesional
Falta de motivación del grupo	Horario de trabajo
Relaciones Laborales	Mejoras Laborales (Indique el Rubro de su nueva organización)

De las alternativas marcadas, especifique sus razones:

---



---

2. ¿Califique Usted los siguientes Aspectos en la empresa?

ASPECTOS	Muy Bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy Malo
1. Ambiente Físico					
2. Inducción					
3. Capacitación					
4. Motivación al grupo de trabajo					
5. Reconocimiento a su labor					
6. Sueldo					
7. Trato por parte del supervisor y/o jefe					
8. Trato que recibió por el área RRHH					
9. Horarios					
10. Compañeros					

3. ¿Las responsabilidades y labores de su puesto correspondían a lo que Ud., esperaba? SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

---



---

4. ¿Cuál es el motivo principal por el que ingreso a laborar a esta empresa?

---



---

5. En caso de tener la oportunidad ¿Regresaría a trabajar e esta empresa? SI ( ) NO ( )

¿Por qué?

---



---

5. A fin de mejorar nuestra gestión. ¿Qué comentarios o sugerencias, haría Ud. Finalmente?

---



---