

PROPUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
EMPRESA EULEN COLOMBIA S.A. A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS  
ENTREVISTAS DE RETIRO

LUCY ESPERANZA GONZALEZ CÁRDENAS  
NANCY DEL SAHARA GUEVARA ARAOS  
XIOMARA PIÑA HERNANDEZ  
HÉCTOR RAFAEL RAMÍREZ CABANZO

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
GRUPO GHO25  
INVESTIGACIÓN INTERVENCIÓN III  
BOGOTA D.C. - AGOSTO 2017

PROPUESTA PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA  
EMPRESA EULEN COLOMBIA S.A. A PARTIR DEL ANÁLISIS DE LAS  
ENTREVISTAS DE RETIRO

LUCY ESPERANZA GONZALEZ CÁRDENAS  
NANCY DEL SAHARA GUEVARA ARAOS  
XIOMARA PIÑA HERNANDEZ  
HÉCTOR RAFAEL RAMÍREZ CABANZO

Trabajo de grado para obtener el título de Especialista en Gestión Humana de  
las Organizaciones.

Asesor: SILVIA MATEUS  
Psicóloga

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA  
ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN HUMANA DE LAS ORGANIZACIONES  
GRUPO GHO25  
INVESTIGACIÓN INTERVENCIÓN III  
BOGOTA D.C. - AGOSTO 2017

## TABLA DE CONTENIDO

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN.....                                      | 5  |
| PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....                        | 8  |
| JUSTIFICACIÓN .....                                    | 10 |
| OBJETIVO GENERAL.....                                  | 12 |
| OBJETIVOS ESPECIFICOS .....                            | 12 |
| ANTECEDENTES.....                                      | 13 |
| MARCO DE REFERENCIA.....                               | 16 |
| MARCO TEÓRICO .....                                    | 16 |
| MARCO CONTEXTUAL .....                                 | 28 |
| MARCO METODOLÓGICO .....                               | 30 |
| ENFOQUE .....  | 30 |
| TIPO DE ESTUDIO .....                                  | 30 |
| PARTICIPANTES .....                                    | 31 |
| TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN .....           | 31 |
| PROCEDIMIENTO.....                                     | 32 |
| CATEGORIAS DE ESTUDIO .....                            | 32 |
| RESULTADOS .....                                       | 35 |
| ANÁLISIS DE DATOS.....                                 | 47 |
| CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....                    | 52 |
| MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN .....                | 52 |
| Metodología.....                                       | 53 |
| PROCESO DE REINDUCCIÓN.....                            | 54 |
| Metodología.....                                       | 55 |
| MEJORAS DEL PROGRAMA DE BIENESTAR: .....               | 56 |
| PROGRAMA DE CAPACITACIÓN .....                         | 57 |
| ANEXOS .....   | 59 |
| .....  | 60 |
| <i>Anexo 2. Formato de Entrevista de Retiro.</i> ..... | 60 |
| REFERENCIAS.....                                       | 65 |

## ABSTRACT

*In any organization, the rotation of personnel, understood as entry and exit of workers within a company, but when exceeds in quantity and also in a short time, becomes a problem for the company that affects so much costs in the recruitment, selection and The training processes, as well as the impact it has on the employees who continue to work and on the customer to whom the service is provided; For this reason, the present research project arises from the interest of being able to identify the reasons for the voluntary withdrawal of the employees of EULEN COLOMBIA SA, with the purpose of proposing strategies that allow to minimize the rate of rotation, mitigating the economic and operational impact that This Cause in the company and in the provision of services. According to the aforementioned problem, it is more favorable to carry out action plans thinking about the well-being and stability of employees, and in the factor of time and economy of the company, since you can think of a training plan, Leaders and good supervisors who give good feedback, who recognize the achievements of the staff and maintain good communication as this has a multiplier effect on the company.*

**Key Words:** *Rotation of Personnel, Training, Costs, Wellness, Leaders, Communication, Feedback.*

## RESUMEN

*En toda organización se da la rotación de personal, entendida esta como la entrada y salida de los trabajadores dentro de una empresa, pero cuando esta excede en cantidad y además en corto tiempo, entra a ser un problemática para la empresa que afecta tanto en costos en procesos de reclutamiento, selección y capacitación, como en la repercusión que tiene ante los empleados que aún siguen trabajando y ante el cliente al cual se le presta el servicio; por tal motivo el presente proyecto de investigación surge a partir del interés en poder identificar los motivos de retiro voluntario de los trabajadores de EULEN COLOMBIA S.A., con el fin de proponer estrategias que permitan minimizar el índice de rotación, mitigando el impacto económico y operativo que esto provoca en la empresa y en la prestación de los servicios. De acuerdo con la problemática mencionada anteriormente resulta más favorable realizar planes de acción pensando en el bienestar y estabilidad de los empleados, y en el factor de tiempo y economía de la empresa, para ello se puede pensar en un plan de capacitaciones, formación de líderes y buenos supervisores que den buena retroalimentación, que reconozcan los logros del personal y mantenga buena comunicación ya que esto tiene un efecto multiplicador en la compañía.*

**Palabras Clave:** *Rotación de Personal, Capacitación, Costos, Bienestar, Líderes, Comunicación, Retroalimentación.*

## INTRODUCCIÓN

Uno de los factores que afecta de manera significativa el buen desarrollo laboral en las diferentes áreas funcionales de cualquier organización, es la rotación de personal, ésta puede presentarse por diversos componentes que finalmente se ven reflejados en el retiro voluntario de los trabajadores; el cual será analizado en este proyecto de investigación para la empresa EULEN COLOMBIA S.A.

EULEN COLOMBIA S.A. es una empresa líder en la prestación de Servicios Generales para otras empresas en Colombia, fue creada en el año 1962 y en la actualidad está presente en doce países con una plantilla total de más de 82.000 personas. Esta compañía pertenece al GRUPO EULEN y cuenta para su desarrollo con la asistencia permanente de la empresa matriz del GRUPO en España; EULEN S.A. quien brinda apoyo incondicional en las áreas Administrativa, Operativa, Tecnológica y Financiera.

El presente proyecto de investigación surge a partir del interés en poder identificar los motivos de retiro voluntario de los trabajadores de EULEN COLOMBIA S.A., durante Enero – Agosto del año 2016; con el fin de proponer estrategias que permitan minimizar el índice de rotación (ver Anexo 1), mitigando el impacto económico y operativo que esto provoca en la empresa y en la prestación de los servicios.

Se toman como punto de referencia las entrevistas de retiro aplicadas por el área de Recursos Humanos de EULEN COLOMBIA a los trabajadores que se desvincularon de la empresa de manera voluntaria en el periodo comprendido entre enero a agosto de 2016. (Ficha Técnica, Anexo 1).

Al analizar los resultados de las entrevistas de retiro durante el periodo enero - agosto de 2016, se identifica que la comunicación asertiva de coordinadores y supervisores, la capacitación, entre otros; son aspectos que se deben mejorar (ver análisis de resultados preguntas 1,5,7 y 8).

Es importante resaltar que el constante cambio de empleados está representando un verdadero problema para la empresa, lo cual se ve reflejado en los costos y con más impacto en los clientes, puesto que la productividad y desempeño del personal contratado no cumple con las expectativas del servicio prestado.

Para EULEN COLOMBIA S.A. ésta problemática afecta de manera significativa la organización, puesto que se genera un proceso de inducción y entrenamiento en cada trabajador; lo cual representa inversión de tiempo y dinero para que en un corto plazo el funcionario se retire. Esto requiere iniciar un nuevo proceso de reclutamiento, selección, capacitación y entrenamiento en el puesto de trabajo, lo que resulta ser más costoso al presentarse con alta frecuencia si no se interviene a tiempo (ver anexo 3)

Con relación a ésta problemática se presentan diferentes situaciones que desencadenan su origen, en primer lugar se encuentra el inadecuado manejo de la información en las condiciones laborales estipuladas por la empresa, en el momento de la contratación, si esta información no se trasmite de manera clara y precisa, la probabilidad de que el nuevo trabajador tenga dudas y no se encuentre satisfecho con la información en el momento de iniciar su trabajo, es alta y la posibilidad de renunciar es mayor ya que tendrá una mala percepción.

Por otra parte, puede presentarse que las empresas para las cuales EULEN presta su servicio no brindan un trato adecuado a los funcionarios, generando así el retiro voluntario de los trabajadores.

La manera en cómo los coordinadores y supervisores de EULEN se relacionan con el personal operativo, es un aspecto importante teniendo en cuenta que ellos son el primer contacto que tiene el trabajador. Para validar el motivo por el cual se presenta la renuncia de los trabajadores, existe el formato de entrevista de retiro, el cual es aplicado por el área de Recursos Humanos una vez el funcionario decide renunciar.

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

EULEN COLOMBIA S.A. es una compañía que tiene como finalidad prestar un servicio de aseo y mantenimiento a terceros de una manera eficaz, pero cuando éste no se brinda de manera oportuna trae consecuencias con el cliente a quien le interesa que le cumplan con el servicio estipulado en el contrato, independientemente de las situaciones que se presentan al interior de la empresa que presta el servicio.

Durante el periodo comprendido entre enero - agosto de 2016 se ha reflejado un aumento en la rotación de personal en la empresa EULEN COLOMBIA S.A, con relación al periodo inmediatamente anterior (mayo - diciembre 2015) (ver anexo 4); al identificar esta situación surge la necesidad de validar con el cliente la calidad del servicio prestado, en donde éste reporta la falta de personal que se requiere en los diferentes puntos y adicional argumenta que en ocasiones el personal manifiesta su inconformidad con ellos sobre la carga laboral que tienen en ese momento. También se valida el costo y la operatividad que se genera para la compañía, la vinculación y formación del nuevo personal.

De acuerdo con lo anterior se propone analizar a través de las entrevistas de retiro, los motivos más frecuentes que generan la renuncia voluntaria de los trabajadores impactado de manera directa la rotación de personal en la empresa EULEN COLOMBIA S.A y que lleva a plantearse la siguiente pregunta de investigación:



**¿Cuáles son los motivos más frecuentes de retiro del personal que trabaja en la empresa EULEN COLOMBIA S.A.?**

## JUSTIFICACIÓN

La rotación de personal en la empresa EULEN COLOMBIA S.A. es cada vez más frecuente, ésta problemática afecta la productividad, los costos y la operatividad que demanda el entrenamiento de nuevo personal, por lo anterior éste proyecto de investigación busca identificar las causas de la rotación de personal, a partir de la información generada en las entrevistas de retiro durante el periodo enero – agosto 2016, con el fin de implementar estrategias que aporten a disminuir la rotación de personal en la empresa.

Los costos se pueden estimar (Anexo 3), en el tiempo que se tarda para conseguir la vacante, los meses de aprendizaje de quien asume la posición y por último el tiempo que tarda el alcanzar el desempeño óptimo, ya que la inversión de tiempo y dinero no se recupera; el capacitar un candidato para pasar la curva de aprendizaje, representa retraso y desgaste para la empresa si la persona se retira en un corto plazo. Es muy importante aclararle al candidato las condiciones del cargo para que él pueda tomar la decisión de aceptar o no.

Actualmente las organizaciones adquieren un rol importante dentro del desarrollo de la sociedad contribuyendo de manera satisfactoria al cumplimiento de las necesidades de cada persona. De acuerdo con Abraham Maslow, (1954) en su obra *Motivación and Personality*, enfoca las necesidades que prevalecen en los seres humanos a través de su teoría de la personalidad, donde trata de mejorar la vida de las personas a partir de una mejor comprensión de su personalidad centrándose no en personas con casos patológicos sino en las personas sanas.

A partir del interés de estas necesidades, nacen propuestas para el estudio de la importancia de tener en el interior de las organizaciones un ambiente laboral adecuado y un trato humanizado con los diferentes grupos de interés, donde los colaboradores se sientan cómodos y puedan demostrar su

potencial, y donde se reconozca que su labor aporta de manera significativa al cumplimiento de los objetivos de la empresa para la cual labora.

Cuando se habla de niveles de rotación al interior de una empresa o de un área funcional, se hace enfocado en las herramientas que determinan dicho sustento (entrevistas de retiro para el caso planteado), una vez confirmados los motivos de retiro con más alta frecuencia y los cuales influyen de manera significativa en la rotación de personal, se hace necesario presentar planteamientos causales y generar estrategias que aporten para la disminución del riesgo de rotación.

Se pueden plantear explicaciones que nos puedan dar indicios de los motivos por los cuales el personal se retira de EULEN COLOMBIA S.A.; es de alta importancia tener una explicación de este factor, el cual afecta actualmente gran parte de la operatividad de sus funcionarios, no solo en la ejecución de la labor sino también en la búsqueda, entrenamiento y adaptación del nuevo Talento Humano y el impacto económico al que se ve expuesta la empresa.

García M. (2003) en su libro *Del clima organizacional a la cultura organizacional*, realiza una definición relacionada con el clima laboral:

“Representa las percepciones que el individuo tiene de la organización para la cual trabaja y la opinión que se ha formado de ella en términos de variables o factores como autonomía, estructura, recompensas, consideración, cordialidad, apoyo, apertura, entre otras” (García, 2003; pag.47-48).

Se puede entonces decir que el clima implica la percepción de los elementos de la cultura organizacional.

## **OBJETIVO GENERAL**

Proponer estrategias de mejora a partir de los resultados encontrados en el análisis de las entrevistas de retiro de la empresa EULEN COLOMBIA S.A. y que impactan de manera directa en la rotación de personal.

## **OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Analizar las entrevistas de retiro con el fin de identificar las causas de la rotación de personal y los puntos en donde se deben enfocar las estrategias de mejora.

Identificar los aspectos relevantes que motivan el retiro voluntario de los trabajadores de la empresa EULEN COLOMBIA S.A.

Definir acciones de mejora en los procesos donde se identifiquen oportunidades para generar acciones correctivas que disminuyan la rotación del personal.

## ANTECEDENTES

El presente proyecto de investigación está enfocado en una realidad de las organizaciones. La rotación de personal en las empresas siempre estará presente, sin embargo, que se genere a gran escala produce gastos económicos, retrasos en los procesos y procedimientos internos, una percepción poco favorable frente los trabajadores, clientes corporativos y sector en la economía nacional.

Diferentes tipos de investigaciones se han realizado frente a esta situación, artículos publicados han dado pautas importantes para desarrollar estrategias y actividades con el objetivo de disminuir los índices de rotación al interior de las empresas; algunos de ellos son los que se relacionan a continuación y en los que se apoya este proyecto de investigación.

De acuerdo con Saldivia, (2013), los problemas que surgen dentro de la organización se pueden solucionar sin tener que realizar grandes cambios o grandes gastos, pues solo se necesita tener interés y la cooperación de las partes por solucionar los problemas. Es importante tener en cuenta el capital humano, por lo que una de las ideas para mejorar el ambiente laboral es tener en presente la opinión de los trabajadores siendo esta una forma para mejorar sus procesos y además generar cercanía con ellos al ser tenidos en cuenta.

Es importante darse cuenta de las falencias que tiene cada organización, pero es indispensable generar una buena propuesta de intervención que aumente significativamente la retención de personal en los cargos operativos que son los que presentan mayor rotación de personal, siendo esto algo beneficioso para la empresa al disminuir sus costos y asegurar personal para la organización, así como para los trabajadores ya que estos asegurarían un mayor tiempo de trabajo dentro de la organización (Saldivia, 2013).

La vida de la organización se mantiene mientras esté integrada por un conjunto de personas que desempeñan actividades, cuyas metas y objetivos personales se subordinan a los objetivos de la compañía, que desempeñan una labor coordinada, mediante estrategias ya establecidas para alcanzar los objetivos. Ciertamente los objetivos personales estarán subordinados a los de la organización, pero será mientras que el desempeño de las actividades dentro de la organización les produzca a los trabajadores beneficios monetarios, de tiempo, de desarrollo, bienestar o intelectuales entre otros, para alcanzar sus objetivos particulares (Aguilar, 2015).

En otras palabras, los empleados laboran en la organización mientras le sea conveniente, cuando ya no lo es, buscan otro trabajo y se retiran de la organización. El ingreso de personal, su estadía en la empresa y su salida es lo que se denomina rotación de personal, es decir la cantidad de movimientos de empleados que entran y salen de la organización (Aguilar, 2015).

El retiro de los empleados puede estar motivado por los intereses de los individuos o por razones que las organizaciones tienen de acuerdo a las actividades que desempeñan, por lo cual se debe considerar que dentro de la compañía hay rotación voluntaria e involuntaria y su movimiento dependerá mucho de las características personales de los empleados y de las condiciones económicas (Aguilar, 2015).

A los empleados mejor capacitados, les es más fácil abandonar su trabajo para encontrar oportunidades alternas que le brinden mejores condiciones económicas, sin embargo, cuando las opciones laborales son altamente competitivas en el mercado, impedirá cambiar de empleo en el momento que lo deseen, debido a esto los departamentos de personal deben contribuir en la disminución de la tasa de rotación de personal participando activamente en el propósito de conseguir que los empleados logren sus objetivos, cuando esto ocurre se beneficia tanto el empleador como el empleado de la compañía.(Aguilar, 2015)

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

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

Con base en lo anterior, nuestro objetivo es implementar estrategias que permitan disminuir la rotación de personal a partir del análisis de las entrevistas de retiro de la empresa EULEN COLOMBIA S.A.

## MARCO DE REFERENCIA

### MARCO TEÓRICO

El Área de Gestión de Talento Humano tiene como uno de sus principales fines, proveer el personal necesario para las diferentes áreas de la organización o a quien lo requiera con las características necesarias. Este capital humano debe contar con una serie de habilidades y aptitudes individuales con el fin de que las mismas sean llevadas a cabo dentro de su entorno laboral en cualquier organización.

Toda organización está fundamentada en el capital humano ya que este contribuye al desarrollo asertivo y adecuado de la misión y visión que tiene la misma, esto tiene como base los conocimientos, estrategias, competencias y demás características que conllevan a el poder llevar a cabo las exigencias que se dan en el entorno laboral. Por tal motivo es de suma importancia el saber cómo afecta a la organización la rotación de personal debido a que el capital humano es indispensable en cualquier punto de trabajo. Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras compañías. (Hernández, Hernández & Mendieta, 2013).

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



Según Ccollana (2014) se debe tener en cuenta que por lo general cuando una persona renuncia lo hace de un momento a otro, puede que un día sea contratado el personal y al día siguiente éste renuncie de manera voluntaria, dicho retiro afecta completamente a la compañía no solo en gastos sino también generando sobrecarga laboral para los otros trabajadores, teniendo en cuenta que alguien debe ocuparse de las funciones del personal faltante en el punto de trabajo, lo que hace que la percepción de los trabajadores que aún siguen en su puesto, tomen decisiones respecto a su permanencia en la empresa buscando su bienestar.

En cierta medida la rotación de personal está influenciada por la baja motivación y la insatisfacción laboral que tienen los trabajadores frente a su labor y lo que ésta conlleva, es decir; el trato, los jefes, las condiciones laborales y demás aspectos relevantes para la organización, se puede decir entonces que las causas que generan la salida de los trabajadores son básicamente laborales, y en la mayoría de los casos los motivos de retiro pueden ser detectados para generar así una intervención en las que se tomen las medidas necesarias para disminuir la rotación de personal.

De acuerdo con Hernández, Hernández & Mendieta (2013), diversos estudios sobre la rotación de personal evidencian que los trabajadores dejan sus empleos sin tener uno de reemplazo ya preparado, pues la insatisfacción laboral que presentan es más relevante, que el tener un trabajo estable, en la medida que el colaborador no se sienta a gusto en su trabajo, para éste es más fácil renunciar que seguir bajo esas condiciones.

Algunas de las causas que hacen parte de la rotación de personal es la falta de liderazgo por parte de los jefes inmediatos, la inexistencia de

adecuados canales de comunicación con sus jefes y compañeros, y así mismo el entorno del empleado; pues de acuerdo con Hernández, Hernández & Mendieta (2013) la insatisfacción laboral se considera un “antecedente del compromiso organizacional ligado con el ausentismo, el bajo desempeño, rotación del personal, entre otras variables relacionadas con el trabajo de las personas, junto con el involucramiento en el trabajo, el desempeño, los estímulos y recompensas, identificación e internalización” (p. 22) por lo que se ha identificado una correlación significativa con el compromiso que tiene el trabajador hacia la empresa.

Adicional a esto surgen variables como las políticas internas de la compañía que se relaciona con la baja motivación y a su vez con la rotación de personal. Por tal motivo, para las organizaciones en donde su laboral está centrada en la gestión operativa de su personal, deben hacer frente no solo a la reducción de la rotación, sino también a aumentar la motivación, la productividad, y así disminuir el reclutamiento y entrenamiento de nuevo personal. Por tal motivo gran parte de las empresas prefieren tercerizar la contratación de personal, que llevar a cabo ellos mismos el rol de empleador, argumentado que los trabajadores constantemente piensan en cambiar de trabajo antes de cumplir su año laboral.

De acuerdo con Hernández, Hernández & Mendieta (2013) es importante ofrecer y sobre todo garantizar a los trabajadores mejores oportunidades, desarrollo profesional, salarios competitivos o beneficios y un adecuado clima laboral; explican expertos directivos de las empresas, por lo tanto, la rotación de personal puede causar problemas en la organización, pues una persona que está en busca de un nuevo trabajo mientras ejerce su labor, no es tan productiva como debe ser.

Es en éstas situaciones donde la comunicación entra a jugar un papel altamente relevante, por lo mismo entender la comunicación como oportunidad de encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito laboral, porque es allí donde tiene su razón de ser, ya que es a través de ella como las personas logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación que posibilitan el crecimiento en las organizaciones. Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación; en esos procesos de intercambio se asignan y se delegan funciones, se establecen compromisos y se le encuentra sentido a ser parte de ella (Sayago, 2009).

A través de una comunicación motivada, consentida y eficaz, se predicen e interpretan comportamientos, se evalúan y planifican estrategias que movilicen el cambio, se proponen metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto de beneficio común. Por estas razones, toda institución debe priorizar dentro de su estructura organizacional un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos que la organización proyecta a nivel interno hacia su área de influencia. Las comunicaciones institucionales internas promueven la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales (Sayago, 2009).

¿Pero que puede suceder si se encuentran inconvenientes en la comunicación dentro de las organizaciones? A pesar de que la comunicación organizacional es de alto impacto e influencia en el buen desarrollo de las empresas, hay una tendencia a no compartir, a no comunicarse, porque erróneamente se piensa que la información es poder; así, algunas personas piensan que retener la información los deja en una posición superior, privilegiada; creen que si comparten la información se verán en desventaja frente a otros (Castro, 2014).

Dentro de las organizaciones existe un ansia insaciable de los empleados por conocer el mayor número de información, por tanto, cuando la comunicación es mayor, la sensación de ansiedad disminuye y se pierde menos tiempo, a su vez se evitan cuentos y tergiversaciones. Por esto es preciso que a la comunicación organizacional se le dé el espacio y la importancia que merece, ya que, si no se hace, puede llegar a tener consecuencias no favorables para la empresa (Castro, 2014).

Por todo lo anterior, es de alta relevancia que las organizaciones cuenten con competencias clave para la comunicación organizacional; éstas se definen como el conjunto de comportamientos que expresan las habilidades psicosociales de liderazgo, trabajo en equipo y manejo y resolución de conflictos que cada persona desarrolla en el ejercicio de un papel, una tarea, una función o una labor cualquiera que sea su ámbito de actividad (Pacheco, 2006).

Estas habilidades se consideran imprescindibles para alcanzar un desempeño exitoso. El trabajo en equipo no significa solamente trabajar juntos, es una filosofía organizacional, una forma de pensar diferente, es comprometerse con los objetivos de la empresa que a su vez incrementa la efectividad organizacional (Pacheco, 2006).

La comunicación organizacional está ligada a los equipos de trabajo en las organizaciones; según los expertos, un equipo es un grupo de personas altamente comunicativas, con diferentes trasfondos, habilidades y aptitudes que trabajan juntos para lograr objetivos claramente identificados. Por lo anterior, según los expertos, para que una empresa sea considerada orientada hacia la comunicación, no necesita contar “necesariamente” con la última tecnología de la comunicación: solo requiere que todo gerente, director, coordinador o

supervisor se pregunte, quién necesita qué información, dónde y cuándo, es decir, que todos estén bien informados y que los jefes no se guarden la información (Pacheco, 2006).

Adicional que el empleado tenga la confianza suficiente y la seguridad en el sistema como para informar las cosas con las que no esté de acuerdo y que los jefes estén dispuestos a escuchar a su personal y de vez en cuando pongan en práctica las ideas de ellos, hace parte de la comunicación. El líder conoce la habilidad diferencial de cada uno, e impulsa esa habilidad. Justamente esa diversidad es lo que hace grande y fuerte a un equipo (Pacheco, 2006).

Para que toda la intención comunicativa mencionada anteriormente se materialice, se hace importante adquirir especial relevancia al tema de la dirección de equipos de trabajo, siendo los actores de ésta dirección las personas que se responsabilizan por transmitir las directrices de la empresa a sus equipos y de supervisarlos de forma directa (Pacheco, 2006).

Actualmente la mayoría de los modelos explicativos del liderazgo, estudian el proceso que se establece entre las diferentes variables y condiciones en el que éste se sitúa e intentan explicar la complejidad de las condiciones en las que el liderazgo se realiza de forma eficaz, y hay algo en lo que parece haber un amplio consenso: *el liderazgo implica un proceso de influencia entre un líder y sus seguidores* (Manassero, Palmer, Pérez & García, 2007).

De éste modo, en el estudio del liderazgo organizacional se ha ido introduciendo el término de “Habilidad Social”. Este concepto hace referencia a

la conducta manifiesta que desarrollan las personas en su interés por conseguir unas metas, cuando se relacionan o dependen de los demás y en las diversas situaciones sociales en las que se encuentran. Los estudios taxonómicos sobre las funciones del líder y la aparición del concepto “habilidad social” han permitido ir aplicando con progresiva efectividad diferentes programas de intervención y formación relacionados con las habilidades comunicativas y competencias profesionales de los directivos y supervisores/as (Manassero, Palmer, Pérez & García, 2007).

La mayoría de estas taxonomías incorporan tres conjuntos diferentes de competencias: conceptuales, técnicas y sociales; es decir, los mandos deben poseer ciertos conocimientos relativos a su profesión, deben conocer el trabajo y deben poder transmitir todo esto a sus equipos para organizarlos (Manassero, Palmer, Pérez & García, 2007).

Estudios con registros observacionales han demostrado que la pauta que caracteriza el trabajo de dirección y supervisión es la comunicación, que en algunos casos ocupa el 80% del tiempo de trabajo del directivo. De ésta forma, analizar la habilidad comunicativa del líder nos permite, de una forma operativa, estudiar que elementos de su conducta inciden en el rendimiento y motivación del grupo de trabajo (Manassero, Palmer, Pérez & García, 2007).

Finalmente, lo que interesa a una organización es saber qué debe hacer un directivo o supervisor para influir positivamente en la eficacia de su equipo, y particularmente, poder determinar qué conductas de los supervisores afectan los niveles de motivación, satisfacción, y autoeficacia de sus equipos en relación a la consecución de los fines organizacionales y con base a ello se hace necesario incorporar procesos de intercambio y formación para que las personas que ocupan puestos de responsabilidad puedan realizar su labor de

forma positiva a través de la habilidad comunicativa generando mejores y estables equipos de trabajo (Manassero, Palmer, Pérez & García, 2007).

Cuando se habla de generar equipos de trabajo estable, duradero y competitivo, se habla de la influencia que puede tener un individuo sobre las personas con el fin de lograr los objetivos propuestos. Por tanto, el liderazgo efectivo es aquel que logra resultados que se ven y no del cual se hablan, existen varias características del liderazgo efectivo, una de ellas es hacer que una empresa tenga una mejor productividad. (Bennis & Nanus, 2001).

El proceso de convertirse en líder tiene que ver con ser un ser humano integrado, cuando se observan los criterios que la mayoría de las organizaciones emplean para evaluar a sus ejecutivos, se suelen encontrar siete primordiales: capacidad técnica, habilidades sociales, capacidad conceptual, captación de señales, gusto, juicio y carácter; evidenciando que los dos últimos criterios son los más difíciles de identificar, medir y desarrollar (Bennis & Nanus, 2001).

Se puede distinguir otro tipo de liderazgo llamado general en jefe o general del ejército: es quien llevan a cabo sus mejores actuaciones ante la necesidad de prepararse, pero por el contrario, tienen sus peores momentos cuando perciben que las cosas que ha realizado no resultan beneficiosas; son altamente competentes para la preparación pero no para llegar a conclusiones, piensan que no tienen necesidad de llegar a concluir dada su creencia de que su preparación es tan buena que siempre ganaran las batallas. (Bennis & Nanus, 2001).

De acuerdo con Bennis & Nanus, (2001) cuando nos referimos al líder natural, decimos que su actuación resulta sobresaliente en la mayoría de las circunstancias, y en especial en aquellas corporaciones mundiales cuyas

marcas son reconocidas, sin embargo tienen dificultades para adaptarse a las organizaciones cuyas operaciones están excesivamente orientadas hacia las ventas, se podría decir que éste tipo de líder es el más eficaz, puesto que una de sus grandes habilidades es la motivación que transmite a sus más cercanos seguidores para que trabajen con agrado y mantengan satisfechos a los empleadores.

Por último, encontramos a los líderes efectivos, quienes físicamente son fuertes y trabajadores de dedicación anormal. Nadie se hace líder, sino que nace con esa condición, a la que es llamado a través de un proceso insondable. A esta concepción del liderazgo efectivo se le podría denominar la teoría del Gran Hombre. (Bennis & Nanus, 2001).

Para poder comprender el liderazgo, existen varias perspectivas presentes en las actuales organizaciones, a continuación, se podrán ver diferentes modelos:

**Liderazgo Autocrático** El liderazgo autocrático es una forma de liderazgo transaccional donde todo el poder se centra en el líder y se ejecuta sobre los colaboradores. No hay a menudo lugar para retroalimentación ni sugerencias por parte de los empleados, este tipo de liderazgo tiene altos niveles de ausentismo y rotación de personal, es un estilo de liderazgo ideal para trabajos donde no hay calificaciones pues las ventajas del control superan a las desventajas. (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

**Liderazgo Burocrático:** El liderazgo carismático es un tipo de liderazgo donde los líderes inspiran mucho entusiasmo y buena energía a sus empleados y conducen a los demás de manera enérgica; sin embargo, este tipo de liderazgo tiende a creer más en las capacidades personales que en las de sus equipos de trabajo. Esto genera inconvenientes en el desarrollo de una



organización ya que en el momento en que el líder abandone la misma, los empleados no serán capaces de continuar (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

**Liderazgo Participativo o Democrático:** Este liderazgo se caracteriza por la inclusión de empleados en la toma de decisiones, aumentando la satisfacción por el trabajo hecho y ayudando a desarrollar habilidades en cada trabajador. Hace que los seguidores estén motivados, trabajen duro y llegando a dejar las bonificaciones económicas en un segundo plano. Sin embargo, para que este estilo tenga una adaptación completa toma demasiado tiempo, aunque sus resultados se pueden ver reflejados en la productividad de los procesos. (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

**Liderazgo Laissez-Faire:** Este tipo de liderazgo hace referencia a la expresión francesa “déjalo ser”, es un tipo de liderazgo más flexible en donde los miembros del grupo trabajan por su cuenta, este puede ser efectivo cuando las personas del equipo tienen experiencia en el campo que laboran y sus líderes hacen constante seguimiento, sin embargo, da espacio a múltiples errores en la comunicación (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

**Liderazgo Orientado a las Relaciones:** Este liderazgo está orientado al desarrollo de las personas, está completamente diseñado a organizar, soportar y desarrollar el trabajo en equipo, es un estilo participativo, buscando fomentar la participación para el correcto desarrollo de la tarea que tenga cada grupo de trabajo (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

**Liderazgo Natural:** Es una auto-asignación dentro de cualquier departamento de la organización que asume las características de un líder para el desarrollo de cualquier actividad, a pesar de que este tipo de liderazgo sea de una manera democrática y la toma de decisiones en equipo de trabajo, éste

incentiva la alta competencia entre los compañeros de grupo (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

Liderazgo Orientado a la Tarea: Está orientado a realizar la tarea, se enfoca a que se cumpla el trabajo y puede llegar a semejar el estilo autocrático, es un modo excelente para asignar el trabajo, los roles necesarios, ordenar estructura, planificar, organizar y controlar, sin embargo, tienen grandes inconvenientes de motivación y retención de los trabajadores (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

Liderazgo Transaccional: Este estilo de liderazgo se basa en la idea de que el equipo decide obedecer completamente al líder haciendo que el término transacción haga referencia al pago a cambio del esfuerzo y aceptación de las tareas asignadas. Normalmente el líder toma el derecho de reprender a quien considere que su trabajo no esté completo; pues está enfocado a la ejecución de tareas de corto plazo (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

Liderazgo Transformacional: Estos son considerados los verdaderos líderes pues inspiran como el liderazgo transaccional, asegurando que la tarea se haga de manera correcta y necesita de su equipo de trabajo, es por ello que muchas de las organizaciones necesitan del liderazgo transformacional ya que consiguen otras iniciativas y agrega valor (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

Los líderes cuentan con cualidades y aspectos clave para poder serlo: escuchan y buscan comprender las inquietudes del equipo, orienta al equipo al logro de objetivos comunes, están cuando se le necesita, saben reconocer explícitamente el trabajo bien hecho, tienen entusiasmo y lo saben contagiar, buscan soluciones y toman decisiones oportunas, resuelven problemas,

motivan al equipo, lo estimulan, son creativos, imaginativos y saben asumir los cambios, son personas ecuanímes y controladas, hacen comprender a los colaboradores la fuerza de un equipo unido, fomentan la participación con un método, se preocupan por las personas en su desarrollo, solicitan formación para el equipo y defiende su posición. (Bennis & Nanus, 2001).

Para el logro de estas particularidades que hacen a un líder, se necesita de competencias desarrolladas que permitan fijar y seguir objetivos, políticas y hacerlas cumplir, planificar, coordinar, analizar y organizar el tiempo, tener habilidades para la comunicación, controlar y verificar trabajos, gestionar y administrar procesos, recursos, la calidad y la mejora, tomar decisiones, negociar, crear un buen clima laboral, motivar a los trabajadores, dirigir equipos y mostrar equilibrio personal. (Senlle, 2000).

Los análisis que se llevan a cabo relacionando cultura y liderazgo, se pueden ver desde varias perspectivas y desde varias organizaciones con el fin de alcanzar los objetivos, ya que el buen desarrollo dentro de una organización como base de una economía en crecimiento es responsabilidad de quien lleva las riendas de ésta, no solo hablando administrativamente, sino también aludiendo partes de organización cultural y tacto para el trabajo en equipo. Así como no se puede separar el comportamiento esperado de una persona de sus creencias más profundas, tampoco se pueden separar a las pequeñas y medianas compañías de los valores morales y éticos de sus directores; es por esto importante analizar cómo la cultura afecta la forma en que se administran las organizaciones. Al ser estructuras organizacionales planas, los directores extienden sus creencias culturales, provocando una serie de hábitos que entorpecen su labor administrativa (Ríos, Rubiano & Chinchilla, 2014).

## **MARCO CONTEXTUAL**

El Grupo EULEN, líder en la prestación de Servicios Generales a empresas en nuestro país, fue creado en el año 1962 y en la actualidad está presente en 12 países, con una plantilla total de más de 82.000 personas. El Grupo de Sociedades tiene su origen en la pequeña empresa que, con el nombre de Central de Limpieza El Sol, creó en Bilbao, en 1.962, D. David Álvarez Díez, actual Presidente Fundador.

En 1.997, el Grupo comienza su expansión internacional: Portugal, México, Costa Rica, Argentina, Colombia, Chile, Nicaragua, Panamá, República Dominicana, Uruguay y Perú, son países en los que hoy trabajan, más de 35.000 personas, junto con las más de 46.000 (diciembre de 2009) que lo hacen en España, bajo la enseña Grupo EULEN, emblema de Calidad. Entre sus principales líneas de producto se encuentran los servicios de Mantenimiento, Socio- Sanitarios y Limpieza.

EULEN COLOMBIA S.A., inicia operaciones en el año de 1.999 con la línea de servicios de limpieza, logrando una importante acogida en el mercado nacional que permitió sentar las bases del crecimiento futuro de la organización, ofreciendo las siguientes ventajas competitivas entre las que se encuentran la orientación al cliente, el sistema de gestión punteros, la capacidad de sus profesionales, la solidez financiera del grupo y la satisfacción de su personal.

En la actualidad EULEN COLOMBIA tiene su sede en Bogotá ubicada en la Carrera 14 No 106 – 07, Barrio Santa Paula y con sucursales en Cali, Cartagena, Medellín, así mismo, presta servicio a nivel nacional. Teniendo como principio la creación de valor, el compromiso ético, social y el respeto al medio ambiente, EULEN se fundamenta en valores como; vocación de innovación, creatividad y liderazgo, formación y desarrollo de los trabajadores, respeto por el medio ambiente todo encaminado a la satisfacción de los trabajadores y clientes a los cuáles se les presta el servicio de aseo y mantenimiento.

## **MARCO METODOLÓGICO**

### **ENFOQUE**

Desde una perspectiva epistemológica, el enfoque cuantitativo nos permite realizar el análisis de los resultados de las entrevistas de retiro teniendo en cuenta los hechos sociales y opiniones individuales de un grupo de personas que socialmente comparten una problemática. (Parra, 2005).

Estos resultados proporcionan información específica y real, y permite cuantificar y generar un amplio análisis acompañado de gráficas para observar su tendencia, y de esta manera obtener conclusiones importantes y relevantes para proponer mejoras en algunos de los procesos internos de la empresa.

La información extractada de los resultados de las entrevistas de retiro, tiene como objetivo explicar las causas que están generando el retiro del personal, utilizando el análisis de la información recolectada, de tal manera que, por medio de los resultados encontrados, se pueda proponer estrategias de intervención que puedan ayudar a disminuir la rotación en la empresa EULEN COLOMBIA S.A

### **TIPO DE ESTUDIO**

El estudio presentado en el presente proyecto de investigación, es de tipo interpretativo, debido a que se basa en la identificación de las variables que puedan dar explicaciones e interpretaciones a partir de los datos e información recolectada; para el caso, las entrevistas de retiro voluntario del personal EULEN Colombia S.A. entre enero y agosto de 2016, generando así un análisis y comprensión de la situación específica. Por tanto, este tipo de estudio, se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno, que para el proyecto planteado es la rotación de personal.

## **PARTICIPANTES**

Los participantes de esta investigación son el personal que se retira de manera voluntaria en el periodo comprendido entre el 02 de enero y el 09 de agosto de 2016; los cargos que más tuvieron rotación en este espacio de tiempo son: Operarios de Limpieza, Operario de Cargue y Descargue, Técnico Mantenimiento, Toderos, Supernumerarios y Operario Logístico los cuales suman 388 (91%) personas de los 425 retiros presentados.

## **TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Para poder obtener información necesaria para el presente proyecto, se toman los formatos de entrevista de retiro ya diligenciados por el personal que renunció de manera voluntaria entre los meses de enero y agosto de 2016, realizando una sistematización de los datos obtenidos a través de la técnica de recolección de información, lo que permitió identificar los factores que conllevan a la desvinculación voluntaria de personal.

De acuerdo con Molina, (2006) la entrevista de retiro permite conocer en primera instancia la información acerca del clima laboral de la organización, ya que al estar fuera de la compañía el trabajador se siente con la libertad para poder dar a conocer su punto de vista sobre ciertos aspectos relevantes como el clima, la remuneración, el ambiente laboral entre otras características.

Por tal motivo se utilizó el formato de entrevista de retiro diseñado por el departamento de calidad de EULEN en año 2012, lo que permitió poder llevar cabo de manera efectiva la interpretación de la información registrada (ver anexo 2).

## PROCEDIMIENTO

A partir del instrumento formato de entrevista de retiro, se realiza un análisis a través de la técnica de sistematización de la información tomando ítem por ítem, generando así las variables que permiten el análisis de los datos.

## CATEGORIAS DE ESTUDIO

Al llevar a cabo el análisis de los datos cuantitativos, se busca explorar, conocer y profundizar a partir de la generación de categorías el por qué los trabajadores han renunciado de manera voluntaria. Realizar las categorías, tiene como finalidad descubrir significados potenciales para desarrollar ideas que permitan comprender lo que sucede con la información recogida. Las categorías que se presentaran a continuación permiten asignar significados comunes a la información recopilada en las entrevistas de retiro.

| <b>Categoría de primer orden</b>                        | <b>Categoría de segundo orden</b> |
|---|-----------------------------------|
| <b>Relación y comunicación con el jefe</b>              | Excelente                         |
|   | Buena                             |
|   | Regular                           |
|   | Deficiente                        |
|   | Mala                              |
| <b>Relación y comunicación con el equipo de trabajo</b> | Excelente                         |
|   | Buena                             |
|   | Regular                           |
|   | Deficiente                        |
|   | Mala                              |
| <b>Ambiente de trabajo</b>                              | Excelente                         |
|   | Buena                             |
|   | Regular                           |
|   | Deficiente                        |



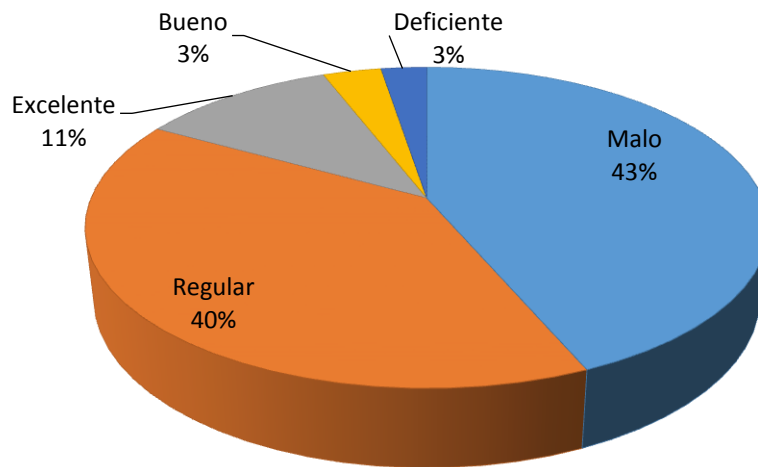
|   |                               |
|---|-------------------------------|
| <b>Aspectos positivos de la empresa</b> | Sin respuesta                 |
|   | Trato al personal             |
|   | Cumplimiento de salario       |
|   | Horario                       |
|   | Nada                          |
|   | Prestaciones sociales         |
|   | Profesionalismo de la empresa |
| <b>Aspectos por mejorar</b>             | Supervisión                   |
|   | Capacitación                  |
|   | Comunicación de coordinadores |
|   | Dotación                      |
|   | Salario                       |
|   | Horario                       |
|   | Compañerismo                  |
|   | Puntualidad salario           |
|   | Área de trabajo               |
|   | Inducción y entrenamiento     |
|   | Mejora tiempo contratación    |
|   | Funciones cargo               |
|   | Nada                          |
|   | Organización de turnos        |

|   |                                    |
|---|------------------------------------|
|   | Salario                            |
| <b>Agrada de su trabajo</b>                 | Funciones del cargo                |
|   | Aprendizaje                        |
|   | Horario                            |
|   | Nada                               |
|   | Relación laboral                   |
|   | Sin respuesta                      |
| <b>No agrada de su trabajo</b>              | Trato del jefe                     |
|   | Compañerismo                       |
|   | Funciones del cargo                |
|   | Nada                               |
|   | Horario                            |
|   | Salario                            |
|   | Turno                              |
|   | Organización                       |
|   | Capacitación                       |
|   | Dotación                           |
| <b>Motivo para retirarse de la empresa</b>  | Problema con los jefes             |
|   | Falta de inducción y entrenamiento |
|   | Falta de motivación                |
|   | Mala remuneración                  |
|   | Mejor opción laboral               |
|   | Otro                               |
| <b>Volver a trabajar en la empresa</b>      | Si                                 |
|   | No                                 |
| <b>Disposición de herramientas</b>          | Si                                 |
|   | No                                 |
| <b>Recibir oportunamente remuneraciones</b> | Si                                 |
|   | No                                 |

## RESULTADOS

### 1. ¿Cómo fue la relación y comunicación con sus jefes?

|                |     |         |
|----------------|-----|---------|
| Malo           | 185 | 43,53%  |
| Regular        | 168 | 39,53%  |
| Excelente      | 47  | 11,06%  |
| Bueno          | 14  | 3,29%   |
| Deficiente     | 11  | 2,59%   |
| Total, General | 425 | 100,00% |

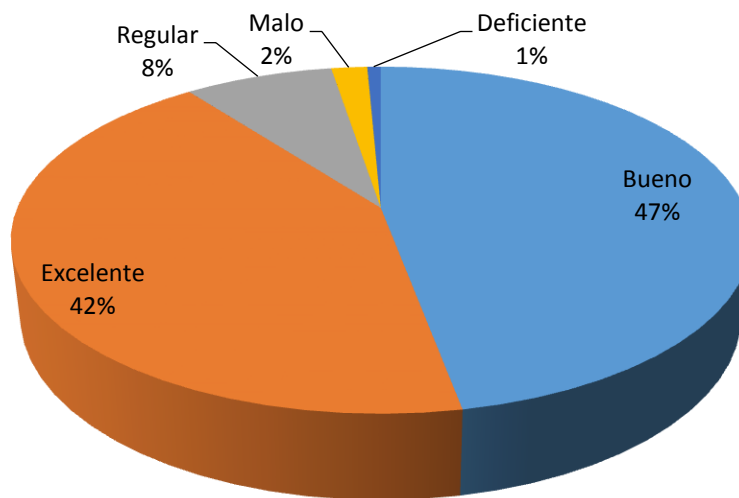


*Figura 1. Relación y Comunicación con Jefes. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

De acuerdo con las estadísticas, 185 personas equivalentes a 43.53 % del total del personal están de acuerdo que la comunicación con su jefe no es buena, 168 personas con un 39.53 % opinan que la relación fue regular, y solo 47 personas con un 11.06 % dicen que fue excelente, 14 personas con un 3.29% es bueno y 11 personas con un 2.59 % dicen que es deficiente, donde se puede analizar el quebranto de comunicación que hay entre jefes y trabajadores

## 2. ¿Cómo fue la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo?

|                |     |         |
|----------------|-----|---------|
| Bueno          | 200 | 47,06%  |
| Excelente      | 181 | 42,59%  |
| Regular        | 33  | 7,76%   |
| Malo           | 8   | 1,88%   |
| Deficiente     | 3   | 0,71%   |
| Total, General | 425 | 100,00% |

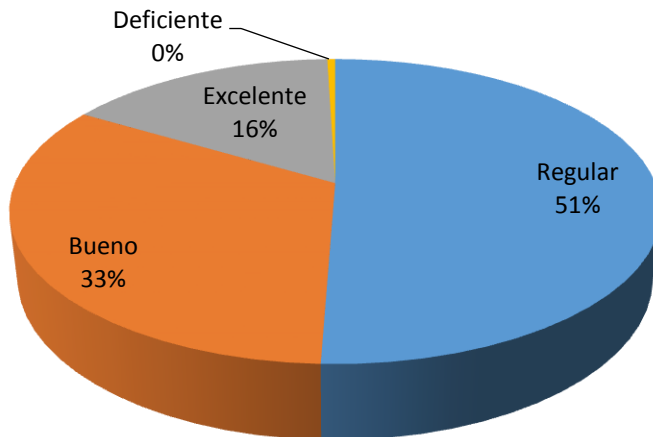


*Figura 2. Relación y Comunicación con el Equipo de Trabajo. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

Se observa un buen ambiente laboral, el 47% equivalente a 200 personas opinan que hay buena comunicación entre compañeros y un 42.5% afirman que es excelente, un solo 7.76% opina que es regular, un 1.88% dice que es malo y un 0.71 % aduce que es deficiente. Quedando definido las buenas relaciones entre compañeros.

### 3. ¿Cómo fue el ambiente de trabajo?

|                |     |         |
|----------------|-----|---------|
| Regular        | 215 | 50,59%  |
| Bueno          | 140 | 32,94%  |
| Excelente      | 68  | 16,00%  |
| Deficiente     | 2   | 0,47%   |
| Total, General | 425 | 100,00% |

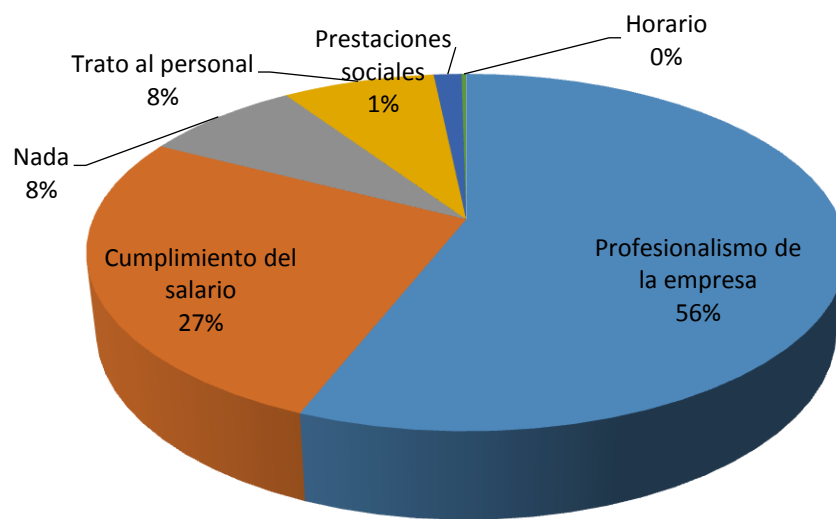


*Figura 3. Ambiente de Trabajo. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

El 50.5% del personal opina que el ambiente de trabajo es regular, un 32.9% opina que es bueno, un 16 % opina que es excelente y un 0.47% que es deficiente, quedando evidenciado el mal ambiente laboral que se presenta en la compañía, generando desinterés y frustraciones en los trabajadores.

#### 4. ¿Qué aspectos considera positivos de la empresa?

|                               |     |         |
|-------------------------------|-----|---------|
| Profesionalismo de la empresa | 238 | 56,00%  |
| Cumplimiento del salario      | 113 | 26,59%  |
| Nada                          | 34  | 8,00%   |
| Trato al personal             | 33  | 7,76%   |
| Prestaciones sociales         | 6   | 1,41%   |
| Horario                       | 1   | 0,24%   |
| Total, General                | 425 | 100,00% |



*Figura 4. Aspectos Positivos de la Empresa. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

Se puede observar que un 56% del personal de EULEN COLOMBIA S.A. considera que uno de los aspectos positivos de la compañía es el profesionalismo de la empresa, el 27% está satisfecho con el cumplimiento en las fechas del pago del salario, y solo un 8% considera que el trato al personal es bueno, índice muy bajo para la cantidad de personal que labora en la compañía, un 6% no da respuesta, y por último un 1% considera en aspecto positivo el cumplimiento de las prestaciones sociales.

|                                |     |         |
|--------------------------------|-----|---------|
| Comunicación de coordinadoras  | 168 | 39,53%  |
| Nada                           | 114 | 26,82%  |
| Supervisión                    | 73  | 17,18%  |
| Capacitación                   | 18  | 4,24%   |
| Horario                        | 11  | 2,59%   |
| Organización de Turnos         | 11  | 2,59%   |
| Dotación                       | 9   | 2,12%   |
| El salario                     | 8   | 1,88%   |
| Salario                        | 3   | 0,71%   |
| El compañerismo                | 2   | 0,47%   |
| Puntualidad en los salarios    | 2   | 0,47%   |
| Funciones de cargo             | 2   | 0,47%   |
| Área de trabajo                | 1   | 0,24%   |
| Mejorar tiempo de contratación | 1   | 0,24%   |
| Contratación                   | 1   | 0,24%   |
| Inducción y entrenamiento      | 1   | 0,24%   |
| Total, General                 | 425 | 100,00% |

**5. ¿Qué aspectos considera que debe mejorar la empresa?**

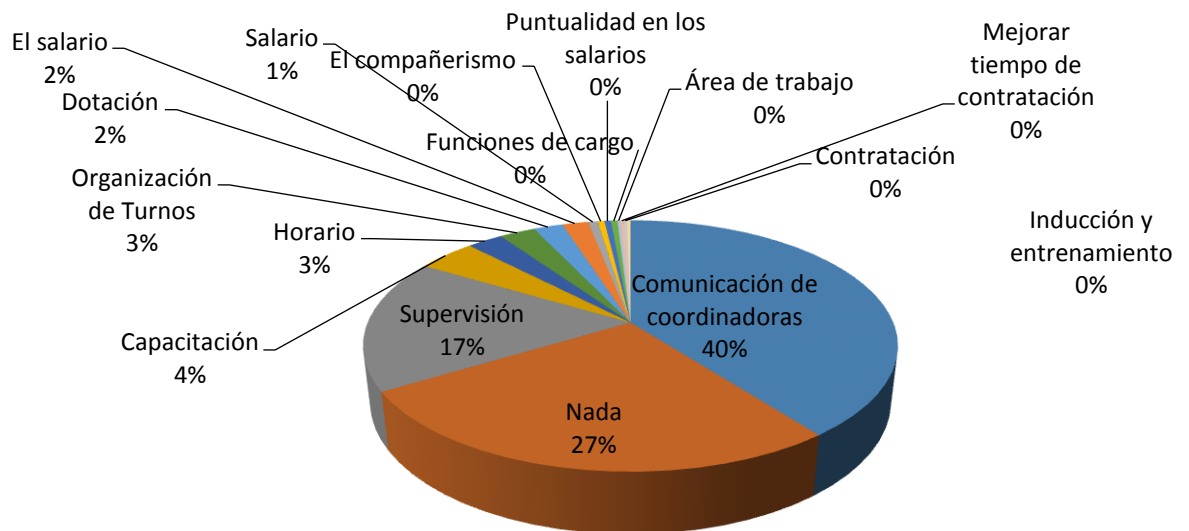
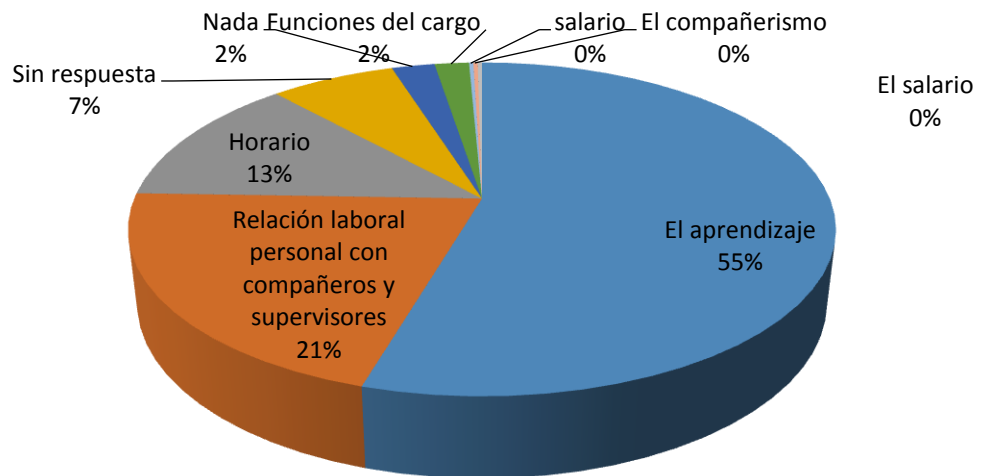


Figura 5. Aspectos por Mejorar. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.

El aspecto para mejorar por la empresa con mayor porcentaje es comunicación con los coordinadores con un 40%, liderazgo con un 27%, sin respuesta un 16 %, la parte salarial es un 4%, organización de turnos con 3%, horario con un 3%, y por último la dotación con un 2 %, definiendo así que el factor más delicado, es la comunicación con los coordinadores reflejando así la falta de liderazgo con el personal produciendo malestares y un mal ambiente laboral en la empresa.

|   |     |         |
|---|-----|---------|
| El aprendizaje  | 232 | 54,59%  |
| Relación laboral personal con compañeros y supervisores | 89  | 20,94%  |
| Horario   | 54  | 12,71%  |
| Sin respuesta   | 29  | 6,82%   |
| Nada  | 10  | 2,35%   |
| Funciones del cargo                                     | 8   | 1,88%   |
| Salario   | 1   | 0,24%   |
| El compañerismo   | 1   | 0,24%   |
| El salario  | 1   | 0,24%   |
| Total, General  | 425 | 100,00% |

**6. ¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo?**



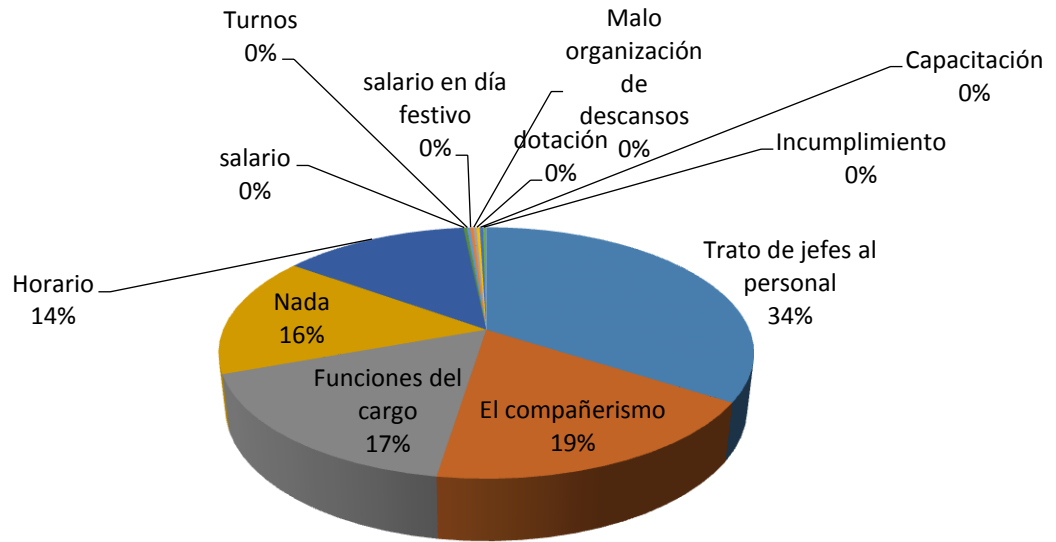


*Figura 6. Agrado en su Trabajo. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

De acuerdo a lo expresado, el 55% del personal considera que lo que más les gusta de su trabajo es el aprendizaje, con un 21 % la relación entre compañeros, un 13% les gusta el horario, no dan respuesta un 7%, las funciones de cargo con un 2% y no les gustaría cambiar nada un 2%, este resultado nos indica que más de la mitad del personal está satisfecho con las capacitaciones que se les brinda para su desarrollo laboral , y que la relación entre compañeros es relativamente buena , quedando una incógnita con ese 7% que no tiene respuesta.

**7. ¿Qué es lo que menos le gustaba de su trabajo?**

|                                |     |         |
|--------------------------------|-----|---------|
| Trato de jefes al personal     | 145 | 34,12%  |
| El compañerismo                | 78  | 18,35%  |
| Funciones del cargo            | 72  | 16,94%  |
| Nada                           | 66  | 15,53%  |
| Horario                        | 57  | 13,41%  |
| Salario                        | 1   | 0,24%   |
| Turnos                         | 1   | 0,24%   |
| salario en día festivo         | 1   | 0,24%   |
| Malo organización de descansos | 1   | 0,24%   |
| Dotación                       | 1   | 0,24%   |
| Capacitación                   | 1   | 0,24%   |
| Incumplimiento                 | 1   | 0,24%   |
| Total, General                 | 425 | 100,00% |

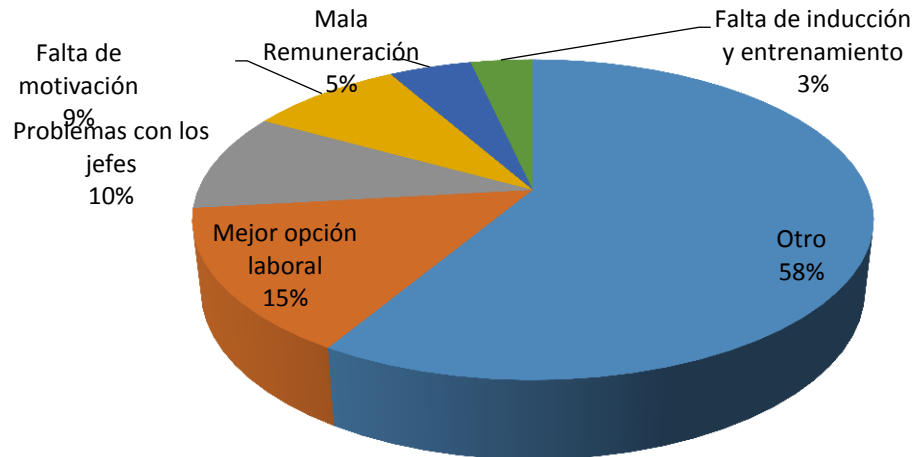


*Figura 7. No Agrada de su Trabajo. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

En esta grafica se puede evidenciar que lo que menos le gusta al personal de EULEN COLOMBIA S.A., es el trato de jefes hacia el personal ya que de 425 personas, 145 piensan de esta manera abarcando un 34,12%, en segunda instancia está el compañerismo con 78 personas y el 18.35%, funciones de cargo 72 personas y abarcando un 16.94% , 66 personas opina que nada les disgusta de su trabajo, y el salario , turnos , salario en día festivo, mala organización de descansos, dotación, capacitación, incumplimiento con un 0.24% para cada concepto.

### **8. ¿Cuáles son los motivos para retirarse de la empresa?**

|                                    |     |         |
|------------------------------------|-----|---------|
| Otro                               | 249 | 58,59%  |
| Mejor opción laboral               | 62  | 14,59%  |
| Problemas con los jefes            | 42  | 9,88%   |
| Falta de motivación                | 37  | 8,71%   |
| Mala Remuneración                  | 20  | 4,71%   |
| Falta de inducción y entrenamiento | 15  | 3,53%   |
| Total, General                     | 425 | 100,00% |

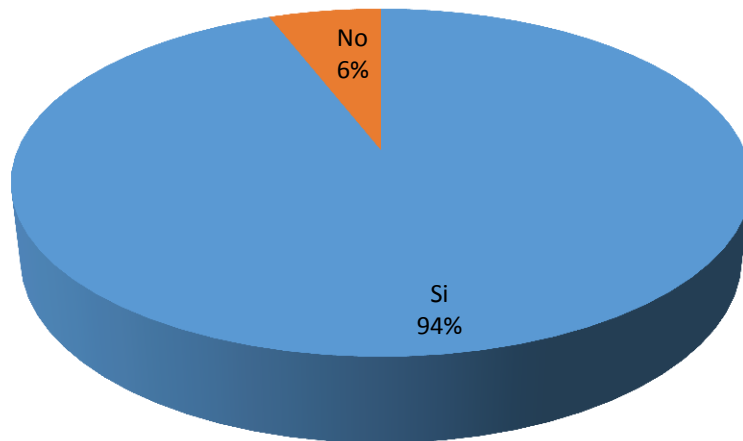


*Figura 8. Motivo para retirarse de la Empresa. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

Según la estadística el motivo para retirarse de la empresa con mayor número es otro, con 249 personas y un 58.59%, lo que hace pensar que las personas no están siendo sinceras en el momento de responder la entrevista, con 62 personas y un 14.59% esta una mejor opción laboral, porcentaje muy alto que refleja la problemática de que la mayoría de los trabajadores siempre está pensando en retirarse, la falta de motivación con 37 personas y 8.71 %. Mala remuneración con 20 personas y 4.71 % y falta de inducción con 15 personas y un 3.53 %.

**9. ¿De presentarse la oportunidad volvería a trabajar en el Grupo EULEN?**

|                |     |         |
|----------------|-----|---------|
| Si             | 400 | 94,12%  |
| No             | 25  | 5,88%   |
| Total, General | 425 | 100,00% |

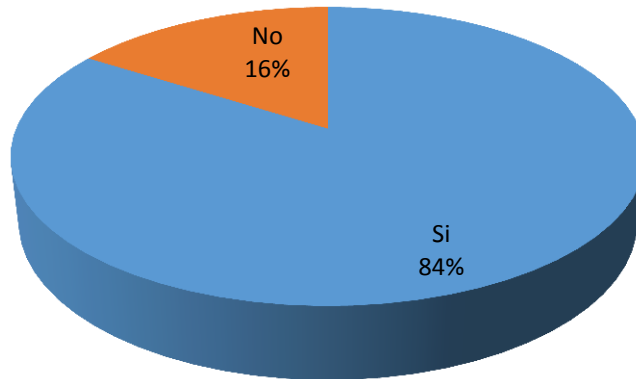


*Figura 9. Volver a Trabajar en la Empresa. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

En un porcentaje de 400 personas con un 94.12% los trabajadores volverían a trabajar en la empresa EULEN COLOMBIA S.A. y en menor cantidad de 25 personas y 5.88% no lo harían, esto nos indica que a pesar de lo que se logra identificar negativo, la empresa logra satisfacer las necesidades de sus trabajadores.

**10. ¿Disponía usted de las herramientas (equipos, materiales, insumos, elementos de protección personal, etcétera)?**

|                |     |         |
|----------------|-----|---------|
| Si             | 357 | 84,00%  |
| No             | 68  | 16,00%  |
| Total, General | 425 | 100,00% |

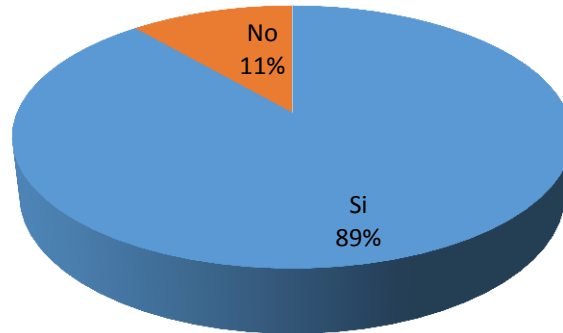


*Figura 10. Disposición de Herramientas. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

La grafica indica que 357 empleados siendo un 84% afirman que, si tenían todas las herramientas de trabajo para poder desempeñar sus labores, y 68 personas que representan un 16 % aducen que no los tenía, determinando que se daba cobertura de bienestar y cuidados en la salud del trabajador a la mayoría del personal.

**11. ¿Durante su permanencia en la empresa recibió oportuna y correctamente sus salarios, subsidio, prestaciones, etcétera?**

|                |     |         |
|----------------|-----|---------|
| Si             | 377 | 88,71%  |
| No             | 48  | 11,29%  |
| Total, General | 425 | 100,00% |



*Figura 11. Recibir Oportunamente Remuneración. Fuente: Formato Entrevista de Retiro, Código RHFO11 EULEN Colombia S.A.*

Durante la permanencia de los trabajadores 377 personas con el 88.71% afirman que recibieron todos sus pagos y prestaciones de manera oportuna generando una satisfacción y estabilidad laboral, 48 persona que son el 11.29 % dicen que no lo recibieron a tiempo cifra que minina para el volumen de personal, pudiendo ser casos especiales.

## ANÁLISIS DE DATOS

Para tener una visión más amplia sobre la información recogida en las entrevistas de retiro se analizó ítem por ítem identificando los aspectos más relevantes. La primera pregunta hace referencia a como fue la relación y comunicación con sus jefes, donde el 43% afirma que es mala y el 39% que es regular, al validar el porcentaje da indicios de que más de la mitad del personal al cual se le realizó la entrevista de retiro no está conforme con algunos aspectos relacionados con sus superiores, por lo que es importante enfocarse en esta situación, ya que parte de un buen desempeño de los trabajadores se da a partir de la buena relación con sus superiores siendo este el primer ente con que manejan una relación directa.

Respecto a la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo que es la segunda pregunta, el 47% afirma que es bueno y el 42% excelente, al identificar que la gran mayoría considera la relación en si buena es importante apoyarse de esto y fortalecer estas redes entre los compañeros. Como es sabido cuando se está en un ambiente laboral se convive más tiempo con los compañeros que con los familiares más cercanos, por lo que lo ideal es que esta convivencia sea armoniosa y libre de toda negatividad y conflicto; cuando se crean vínculos entre las personas que trabajan juntas se genera un buen ambiente laboral en la empresa.

La tercera pregunta hace referencia a como fue el ambiente de trabajo, el 50% afirma que es regular, el 32% indica que es bueno y el 16% que excelente, por lo tanto es importante generar estrategias que le permitan a los trabajadores estar a gusto en su ambiente de trabajo, ya que de acuerdo con El Empleo.com (2017) Una de las mejores estrategias empresariales en términos de resultados, es aquella donde se evidencia un buen ambientes de trabajo, pues la

satisfacción laboral de trabajadores hace que a su vez se eleven resultados, eficiencia y el compromiso. Se debe generar un buen ambiente de trabajo pues al tener a los colaboradores satisfechos, hace que estos se esmeren por la organización en la que trabajan y por ende realicen mejor sus funciones.

Siendo la cuarta pregunta qué aspectos considera positivo en la empresa el porcentaje más alto fue para el profesionalismo de la empresa con un 56%, le sigue el cumplimiento del salario con un 26%, EULEN COLOMBIA S.A. es una organización comprometida con su servicio y sus trabajadores pues sabe que el capital humano es fundamental en la compañía, por eso una de las tantas cosas que considera importante es el cumplimiento y puntualidad de los pagos a todo el personal. Así mismo de acuerdo con la entrevista de retiro y el ítem en cuestión se debe reforzar el tema de trato al personal y los horarios.

La quinta pregunta va dirigida hacia los aspectos que consideran los trabajadores que se deben mejorar, los más relevantes fueron comunicación con las coordinadoras con un 39% y la supervisión con un 17%. Al indagar con los trabajadores retirados afirman que la comunicación con las coordinadoras no era para nada buena, “ellas no nos prestan atención, solo dan ordenes, pero no nos preguntan si necesitamos algo, cuando van al punto lo que hacen es criticar el trabajo y no saben el día a día de nosotras”.

Al preguntarles a algunos trabajadores que renunciaron a que se referencian con la supervisión comentaron el siguiente caso “yo trabajaba en un punto donde son 10 personas a cargo, pero cada rato renuncia una, porque es muy complicado, hay una compañera que es líder y ella nos guía, ella sabe cómo son las cosas en el punto y lo que el cliente exige, pero pusieron a una coordinadora y ella ni va casi al punto y cuando va quiere que hagamos lo que ella quiere y nuestra compañera también nos da órdenes pero porque ella sabe



cómo es el manejo del punto y además la jefe la puso como líder, entonces siempre hay problema porque la coordinada ni se toma la delicadeza de viniera ver como son las cosas allá”, estos son algunos de los tantos comentarios que hacen los trabajadores cuando se retiran, por eso es importante fortalecer esos lazos de coordinadoras a trabajadores como de trabajadores a coordinadoras, ya que esta es la línea directa con el cliente.

La sexta pregunta es que lo que más les gustaba de su trabajo, a lo que el 54% indico que el aprendizaje, EULEN COLOMBIA S.A. se caracteriza por ser una buena escuela, forma muy bien a sus trabajadores para que el cliente siempre esté a gusto con el servicio prestado; el 20% afirmo que la relación laboral personal con compañeros y supervisores, ellos no presenta inconformidades con respecto a la relación con sus compañeros y supervisores, el 12% considera que el horario, es importante aclarar que al ser el cargo operativo el más abundante en la compañía así mismo surgen controversias con el tema del horario pues por ley son 8 horas y para este tipo de cargo la mayoría son rotativos pues así lo requiere el cliente.

Que es lo que menos le gustaba de su trabajo es la séptima pregunta, el trato de jefes al personal con un 34%, el compañerismos 18%, las funciones del cargo con un 16% y el horario con un 13%, estas fueron las respuestas más relevantes del ítem 7, como se ha evidenciado en las preguntas anteriores el personal retirado a mencionado mucho lo que tiene que ver el trato de los fejes hacia el personal como tal, por lo que es indispensable que en las estrategias se apunte a mejorar estas relaciones por parte y parte. Cuando se les pregunto por qué el compañerismo, hicieron referencia a que, aunque se la llevan bien les gustaría fortalecer esas relaciones.

La octava pregunta es sobre los motivos para retirarse de la empresa, el 58% menciona que otro, el 14% mejor opción laboral, el 9% problemas con los jefes; en este ítem la mayoría no quiso especificar cuál fue su verdadero motivo para retirarse, es entendible que algunas personas decidan no contestar algunas cosas porque tienen la percepción de que estas respuestas les pueden traer algún tipo de repercusiones.

La novena pregunta hace referencia a que si existiera la posibilidad de volver a trabajar en el grupo EULEN COLOMBIA S.A. lo harían, con un 94.12% los trabajadores volverían a trabajar en la empresa EULEN COLOMBIA S.A. y un 5.88% no lo harían, lo anterior nos permite identificar que a pesar de los diferentes motivos por los que renuncia el personal aun así consideran a EULEN COLOMBIA S.A. una buena empresa.

La décima pregunta hace referencia a que, si contaban con las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo a lo que contestaron que si 84% y no 16%, EULEN COLOMBIA S.A. se encarga de que sus trabajadores tengan los insumos necesarios para trabajar bien, prestar un buen servicio y sobre todo la protección de sus trabajadores.

La undécima pregunta es si durante su permanencia en la empresa recibió oportuna y correctamente sus salarios, subsidio, prestaciones, etcétera, el 88.71% afirman que recibieron todos sus pagos y prestaciones de manera oportuna generando una satisfacción y estabilidad laboral, 48 persona que son el 11.29 % dicen que no lo recibieron a tiempo, por tal motivo se le pregunto a algunas de las personas que dijeron que no el motivo de su respuesta, a lo que argumentaron “es que a mí y a otros compañeros no nos pagaron unas horas extras, y si yo trabajo demás pues lo justo es que me lo paguen” al escuchar esas respuestas se habló tanto con la supervisora como con la jefe de nómina y

se validó que esas personas no habían firmado la planilla los días que realizaron las horas extras, debido a esto se aclaró la situación, se les hizo el pago correspondiente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Durante el desarrollo de este proyecto se identificaron los principales motivos de retiro por los que se presenta la rotación de personal en la empresa EULEN COLOMBIA S.A., y cómo estos afectan directamente a la compañía y sus trabajadores. Para obtener la información se analizó detalladamente las respuestas que se obtuvieron en las entrevistas de retiro.

Por tanto, resulta favorable realizar planes de acción pensando en el bienestar y estabilidad de los empleados, y en el factor de tiempo y economía de la empresa, para ello se proponen cuatro estrategias que aportan a disminuir la problemática de éste proyecto de investigación, las cuales se mencionan a continuación.

### **MEJORA EN EL PROCESO DE INDUCCIÓN**

Una de las estrategias es mejorar el proceso de inducción el cual no está siendo efectivo en EULEN COLOMBIA, actualmente el proceso de inducción consiste en entregar un libro con toda la información de la organización, el cual debe ser leído por los nuevos trabajadores y en pocas oportunidades se les brinda retroalimentación, finalmente se realiza una evaluación con preguntas relacionadas a la información que está en dicho libro.

El objetivo principal de un proceso de Inducción es hacer que los nuevos trabajadores conozcan sobre la organización y su direccionamiento estratégico, y a su vez comiencen a identificar aspectos de la cultura organizacional sintiéndose desde un principio parte de ella.

Por lo anterior, la primera estrategia propuesta para disminuir la rotación de personal es hacer un replanteamiento del proceso de inducción a la

compañía, teniendo en cuenta una curva de adaptación y aprendizaje promedio de tres meses en cada trabajador. Lo anterior permitirá que los trabajadores se integren a la organización, a sus labores, con sus compañeros haciendo el proceso de aprendizaje y adaptación más armónico y con mayor adherencia.

Teniendo en cuenta lo planteado, la nueva propuesta para el proceso de inducción proporciona la siguiente información: Breve historia de la compañía, sector de la empresa, Misión, Visión, Objetivos, Portafolio de Servicios, Políticas, Normas (reglamento interno de trabajo), Procedimientos de trabajo, Beneficios. Aspectos Salariales, Derechos y Deberes, Funciones del área donde se desempeñará.

## **Metodología**

Lo principal es las etapas del proceso como; actividades, recursos y los responsables de realizar la inducción.

Etapas: es importante que el trabajador se sienta en un ambiente cálido y tranquilo al momento de llegar a la compañía, esto con el fin de disminuir la ansiedad y así poder tener la mejor disposición para el nuevo conocimiento, la interacción y aprendizaje.

Primero: Bienvenida a la compañía (Actividades Rompe Hielo).

Segundo: Socializar las actividades que se realizaran durante el proceso de Inducción.

Tercero: Dar a conocer el contenido de la información relevante, a través de videos y diapositivas realizando retroalimentación de acuerdo a la temática

tratada, para tal fin es importante contar con herramientas tecnológicas como computador, proyector (Video Beam), micrófono (si es necesario).

Cuarto: Actividad de refuerzo de la información (se trabajarán actividades lúdicas como; escalera, rompecabezas, análisis de casos, participación activa entre otros).

Quinto: Evaluación de conocimiento.

Sexto: Cierre (refrigerio).

Séptimo: Seguimiento (Transferencia del Conocimiento).

Desde el Departamento de Gestión Humana se delegará a una persona (idealmente quien lidere el proceso de capacitación) para la ejecución del proceso de inducción a la compañía.

## **PROCESO DE REINDUCCIÓN**

### **OBJETIVO**

Reorientar al colaborador dentro de la cultura organizacional y actualizarlos sobre los cambios generados en la Planeación Estratégica e informar temas que generen alto impacto dentro de la organización.

### **ALCANCE**

Este proceso aplica de manera transversal para todas las áreas funcionales compañía EULEN COLOMBIA S.A., incluyendo la participación y apoyo del área de Gestión Humana.

## **Metodología**

El proceso de re inducción se impartirán a todos los empleados cada dos (2) años, o antes si alguna novedad o cambio importante lo amerita.

Las actividades de re inducción se planifican dentro del cronograma de capacitación, y se impartirán los siguientes temas:

- Actualización y avances normativos que inciden en el funcionamiento de la compañía
- Beneficios alcanzados por planes de desarrollo y bienestar vigentes dentro de la compañía.
- Redefinición de la misión institucional, establecimiento de metas y procedimientos en curso e indicadores de gestión.
- Revisión, renovación y afianzamiento de valores corporativos.

El empleado tiene el deber de asistir a los programas de re inducción, según lo establecido en el plan de capacitación, la asistencia quedara consignada en el formato de control de asistencia (Anexo 5).

## **MEJORAS DEL PROGRAMA DE BIENESTAR:**

Dentro de las políticas y mejoras establecidas para el área de Talento Humano de la empresa EULEN COLOMBIA S.A., se parte inicialmente de un análisis de las condiciones actuales y los alcances que se buscan con la implementación y mejoras del programa de bienestar. Teniendo en cuenta que la planta de personal objetivo son los operarios de aseo, se incorporaran en el programa de bienestar actividades tendientes a fortalecer las relaciones interpersonales con los superiores, generar espacios de esparcimiento y distracción, fortalecer las habilidades y competencias a través de la confianza y seguridad que traen consigo ambientes óptimos de trabajo.

Para lo anterior inicialmente se establecerán pautas que direccionarán las actividades sobre la base de lo observado en los sitios de trabajo y evidenciado en los resultados de las entrevistas de retiro del personal.

En la ejecución del programa de bienestar se contará con el apoyo entre otras entidades de las cajas de compensación familiar.

En el programa de bienestar contará con las siguientes actividades:

- Charlas lúdicas.
- Juegos y/o actividades en los tiempos de descanso.
- Campeonatos periódicos.
- Reconocimientos a personal destacado semanalmente.
- Celebración de fechas especiales (cumpleaños, día de la madre, día del padre, amor y amistad, día de los niños)



- Inclusión en comités de convivencia.
- Ferias de las cajas de compensación.
- Stands de asesoramiento en temas pensionales, vivienda, educación, salud.
- Ferias de productos de consumo masivo.

Así mismo, se busca alinear el plan de bienestar de EULEN COLOMBIA S.A., con el plan de bienestar de las empresas clientes con el fin de que los operarios sean tenidos en cuenta y puedan participar de estas actividades.

Las actividades antes descritas buscan que, dentro del desarrollo de las labores de los operarios, los mismos tengan acceso a la información de actividades y programaciones que hagan de su ambiente de trabajo un espacio de bienestar generando un valor agregado en su vida laboral.

## **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Los programas de capacitación dentro de las organizaciones son de alta relevancia, ya que contribuye al desarrollo de los trabajadores de manera personal y profesional, para esto, las empresas deben contar con mecanismos que brinden los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos para lograr un mayor desempeño durante la estadía de trabajador dentro de la organización. En el Anexo 6, se presenta el programa que cuenta con el desarrollo de competencias transversales, técnicas y específicas, el cual es propuesto para realizarse a partir del mes de octubre 2017 y el primer semestre del año 2018; este cronograma cuenta con las siguientes capacitaciones:

***Encontrándome:*** Capacitación orientada al Auto-reconocimiento y Auto-inspección a través del manejo de las emociones, es de carácter transversal y busca en primera instancia que todos los trabajadores de la organización reconozcan sus actitudes frente al otro e identifique la manera asertiva de manejarlas a través de la inteligencia emocional y diferentes estrategias de afrontamiento.

***Duración:*** 3 horas

***¡EULEN eres Tú!*** Capacitación transversal la cual tiene como objetivo lograr la pertenencia de los trabajadores a través del conocimiento del direccionamiento estratégico, las políticas y los valores institucionales.


***Duración:*** 3 horas

Las capacitaciones desplegadas en los meses de abril, mayo y junio de 2018 tienen como objetivo desplegar conocimientos técnicos y específicos inherentes a la ejecución de los empleados en su sitio de trabajo.

## ANEXOS

| <b>FICHA TÉCNICA</b>                         |                         |
|--|-------------------------|
| Fecha de la muestra                          | Enero - Agosto de 2016. |
| Total, de personas retiradas                 | 425 colaboradores       |
| <b>Cargos con más alto nivel de rotación</b> |                         |
| Operario de Limpieza                         | 319                     |
| Operario Cargue y Descargue                  | 27                      |
| Técnico Mantenimiento                        | 25                      |
| Todero                                       | 7                       |
| Supernumeraria                               | 5                       |
| Operario logístico                           | 5                       |

**Anexo 1:** *Cargos con más alta rotación en el periodo comprendido enero - agosto de 2016.*

|  |                             |                                  |
|--|-----------------------------|----------------------------------|
|  <b>GRUPO EULEN</b> | <b>FORMATO</b>              | Código: RHFO11                   |
|  | <b>ENTREVISTA DE RETIRO</b> | Fecha de Vigencia:<br>06/11/2013 |
|  |                             | Versión: 1                       |
|  |                             | Página 1 de 1                    |

Nombre: \_\_\_\_\_ Cargo: \_\_\_\_\_

Área / Contrato: \_\_\_\_\_ Fecha de Retiro: \_\_\_\_\_

1. ¿Cómo fue la relación y comunicación con sus jefes?

Excelente  Buena Regular Deficiente Mala

2. ¿Cómo fue la relación y comunicación con sus compañeros de trabajo?

Excelente Buena Regular Deficiente Mala

3. ¿Cómo fue el ambiente de trabajo?

Excelente Buena Regular Deficiente Mala

4. ¿Qué aspectos considera positivos de la empresa?

\_\_\_\_\_

5. ¿Qué aspectos considera debe mejorar la empresa?

\_\_\_\_\_

6. ¿Qué es lo que más le gustaba de su trabajo?

\_\_\_\_\_

7. ¿Qué es lo que menos le gustaba de su trabajo?

\_\_\_\_\_

8. ¿Cuáles son los motivos para retirarse de la empresa?

Falta de Inducción y entrenamiento

Mala Remuneración

Falta de Motivación

Problemas con sus Jefes

Mejor Opción Laboral

Otro

9. ¿De presentarse la oportunidad volvería a trabajar con el Grupo Eulen?

Si No Por qué? \_\_\_\_\_

10. ¿Disponía usted de las herramientas (equipos, materiales, insumos, elementos de protección personal, etcétera)?

Si No Por qué? \_\_\_\_\_

11. ¿Durante su permanencia en la empresa recibió oportuna y correctamente sus salarios, subsidio, prestaciones, etcétera?

Si No Por qué? \_\_\_\_\_

12. ¿Tiene alguna sugerencia o comentario adicional?

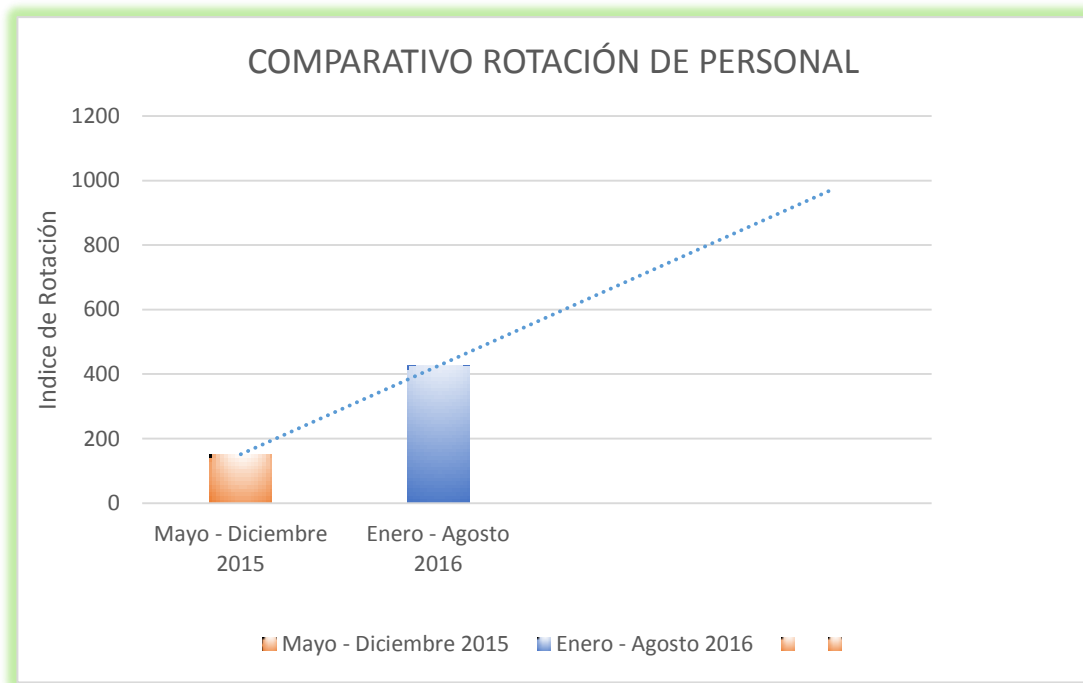
\_\_\_\_\_

**Anexo 2. Formato de Entrevista de Retiro.**

| <b>COSTO POR COLABORADOR</b> |                     |                       |                      |                               |                         |
|------------------------------|---------------------|-----------------------|----------------------|-------------------------------|-------------------------|
|                              | <b>SUELDO</b>       | <b>AUX.<br/>TRANP</b> | <b>HORAS EXTRA</b>   | <b>DOTACIÓN<br/>BIENESTAR</b> | <b>DOTACIÓN<br/>SST</b> |
| <b>OPERARIO</b>              | \$737.717           | \$83.140              |                      |                               |                         |
|                              | <b>\$737.717,00</b> | <b>\$83.140,00</b>    | <b>\$-</b>           | <b>\$300.000,00</b>           | <b>\$30.000,00</b>      |
| Cesantías                    | 8,33%               |                       | \$ 68.404,75         |                               |                         |
| Intereses Cesantías          | 1%                  |                       | \$ 8.208,57          |                               |                         |
| Pensión                      | 12,0%               |                       | \$ 88.526,04         |                               |                         |
| Vacaciones                   | 4,17%               |                       | \$ 30.762,80         |                               |                         |
| Prima                        | 8,33%               |                       | \$ 68.404,75         |                               |                         |
| Salud                        | 0,0%                |                       | \$ -                 |                               |                         |
| Caja Compensación            | 4%                  |                       | \$ 29.508,68         |                               |                         |
| Riesgos Profesionales        | 2,43%               |                       | \$ 17.948,65         |                               |                         |
|                              | <b>0,40</b>         |                       | <b>\$ 311.764,24</b> | <b>TOTAL</b>                  |                         |
|                              |                     |                       |                      | <b>\$1.462.621,24</b>         |                         |

**Anexo 3: Costo por colaborador**

| <b>COMPORTAMIENTO DE LA ROTACIÓN</b>                            |                              |                            |
|---|------------------------------|----------------------------|
| <b>TOTAL PERSONAS RETIRADAS</b>                                 |                              |                            |
| <b>Descripción de los Cargos con más alto nivel de Rotación</b> | <b>MAYO – DICIEMBRE 2015</b> | <b>ENERO – AGOSTO 2016</b> |
|   |                              | <b>151</b>                 |
| <b>Operario de Limpieza</b>                                     | 108                          | 319                        |
| <b>Operario de Cargue y Descargue</b>                           | 20                           | 27                         |
| <b>Técnico en Mantenimiento</b>                                 | 15                           | 25                         |
| <b>Todero</b>   | 5                            | 7                          |
| <b>Supernumerario</b>   | 3                            | 5                          |
| <b>Operario Logístico</b>                                       | 2                            | 5                          |



**Anexo 4:** Comparativo Rotación Mayo – Diciembre 2015 Vs Enero – Agosto 2016.

| <b>PROCESO DE REINDUCCIÓN</b>   |                       |  |               |
|---|-----------------------|--|---------------|
| <b>DESCRIPCIÓN</b>  | <b>PRODUCTO</b>       | <b>RESPONSABLE</b>                               | <b>TIEMPO</b> |
| Coordinar para el caso de re inducción, la socialización con todos los trabajadores sobre todos los temas a reforzar y complementar.          | Re inducción          | Responsable del plan de capacitación y formación | Dos horas     |
| Dejar registro en el formato Control de Asistencia, cuando se lleve a cabo las actividades de socialización                                   | Control de Asistencia | Responsable del plan de capacitación y formación | Dos horas     |
| Realizar evaluación de inducción o re inducción con el fin de medir el grado de comprensión de los temas tratados, diligenciando cuestionario | Evaluación            | Responsable del plan de capacitación y formación | Dos horas     |

***Anexo 5: Reinducción Corporativa***

| <b>PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EULEN COLOMBIA</b> |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  |                   |
|--|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|------------------|-------------------|
| <b>AÑO 2017</b>                                | <b>ACTIVIDAD</b>  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | <b>MODALIDAD</b> |                   |
| OCTUBRE  | ENCONTRANDOME (manejo de emociones)                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| NOVIEMBRE                                      | EULEN ERES TU i<br>(Direccionamiento estratégico, políticas, valores) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| DICIEMBRE                                      | INSPECCIONES (Transferencia)  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| <b>I SEMESTRE 2018</b>                         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  |                   |
| <b>AÑO 2018</b>                                | <b>ACTIVIDAD</b>  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| FEBRERO  | ENCONTRANDOME (Nuevos trabajadores)                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| MARZO  | EULEN ERES TU i<br>(Direccionamiento estratégico, políticas, valores) |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| ABRIL  | Limpieza y Desinfección de áreas                                      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
|  | Uso y manejo de EPP (ARL)   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| MAYO   | Instructivo manejo de elementos de limpieza                           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
| JUNIO  | Gestión del Riesgo  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |
|  | Protocolo de SST  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |                  | <i>Presencial</i> |

**Anexo 6: Programa de Capacitación.**



## REFERENCIAS

Maslow, A. (1991). *motivation and personality*. (Trad. V. de Bravo). Madrid, España: Ediciones Diaz de Santos S.A. (Original en inglés, 1954).

García, M. (2003). *Del Clima organizacional a la cultura organizacional*. En: *II Encuentro de Investigación y docencia en administración*. Asociación Colombiana de facultades de Administración – ASCOLFA. Cali: Universidad del Valle.

Saldivia, M. (2013) *Propuestas de intervención en la rotación de personal en la empresa Cruz del Sur, orientado a los cargos de Conductores y Auxiliares de buses interurbanos* (tesis pregrado). Universidad Austral de Chile. Chile.

Hernández, G., Hernández, Y. & Mendieta, A. (2013) *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. *Historia y Comunicación Social* (pág. 22).

Frank, H & Zimmerman, L. (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria de personal*. *Investigación Administrativa*, (97), 7-25. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=456045194001>.

Ccollana, Y. (2014). *Rotación del personal, absentismo laboral y productividad de los trabajadores*, 5 (3), 53-62.

Aguilar, V. (2015), *PROPUESTAS PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN EN LA EMPRESA SALJAMEX SERVICIOS S.A DE C.V.* (tesis de pregrado). Universidad Nacional Autónoma de México. México.

Sayago, L. (2009). *Investigación en Comunicación Organizacional*. Bogotá: El Cid.

Castro, A. d. (2014). *Comunicación Organizacional: técnicas y estrategias*. Barranquilla: Ecoe Ediciones.

Pacheco, R. (2006). *Competencias claves para la comunicación organizacional*. *Revista Latinoamericana de Comunicación CHASQUI*, 72,73,74.

Parra, M. (2005). *Fundamentos Epistemológicos, Metodológicos y Teóricos que Sustentan un Modelo de Investigación Cualitativa en las Ciencias Sociales*. Trabajo de Grado. Facultades de Ciencias Sociales y Filosofía y Humanidades. Universidad de Chile. Santiago, Chile.

Martínez, J. (2011). MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN CUALITATIVA, QUALITATIVE RESEARCH METHODS. Revista de la Corporación Internacional para el Desarrollo Educativo. Bogotá – Colombia.

Molina, A. (2006). *Trabajo y relaciones laborales. La entrevista de desvinculación. Capital humano*, 196, 42-44.e

Bennis, W & Nanus, B. (2001) *Lideres Estrategias para un liderazgo eficaz*, Ed. Paidós Ibérica, Madrid, España.

Senlle, A. (2000). *Liderazgo de la nueva calidad*, Ed. Gestiones 2000, Madrid, España.

Ríos, C; Rubiano, V & Chinchilla, D (2014). Trabajo vinculado al proyecto de investigación “Liderazgo transformador, bienestar Y perdurabilidad empresarial: Estudio Grupo Bolívar”,