

**FACTORES DE RETIRO Y PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS. EL CASO  
DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE ANTIOQUIA**

**JULIO ENRIQUE GALINDO ARANGO**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2020**

**FACTORES DE RETIRO Y PERMANENCIA DE LOS EMPLEADOS. EL CASO  
DE UNA EMPRESA DE ALIMENTOS DE ANTIOQUIA**

**Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de magíster en  
Administración**

**JULIO ENRIQUE GALINDO ARANGO**

**Asesor temático y metodológico: Carlos Mario Betancur Hurtado, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)  
MEDELLÍN  
2020**

## Resumen

Las empresas, analizadas como unidades sociales que buscan un objetivo, son responsables de fortalecer las relaciones y las capacidades de las personas. Las organizaciones que cumplen su propósito son las que se enfocan hacia la gestión de los empleados, que diseñan y ejecutan la estrategia de la compañía.

La gestión del personal abarca diferentes frentes de acción y algunos de ellos son: selección, contratación, formación, gestión del desempeño y gestión de recompensas, actividades que deben ejecutarse de manera coordinada con la estrategia. Desde el punto de vista de la efectividad, la gestión del personal debe analizarse como un proceso que permita establecer una relación entre costo y beneficio a través del tiempo para ambas partes. Debido a ello, se debe contemplar el fenómeno de la rotación del personal puesto que, si no se gestiona en debida forma, puede generar interrupciones en el cumplimiento de la estrategia, fuga de conocimientos y pérdidas de recursos para la organización.

A partir de lo anterior, la retención del personal se convierte en una tarea que debe ser atendida con prioridad, para que toda inversión efectuada en los empleados pueda ser aprovechada a través del tiempo en el fortalecimiento de las capacidades de la organización y de la persona.

**Palabras clave:** rotación, retención del personal, clima organizacional, compensación, compromiso, intención de abandono, personas, organización, selección, contratación, formación, procesos, empleados.

## **Abstract**

*Companies, analyzed as social units seeking a goal, are responsible of strengthening people's relationships and capacities. Organizations that fulfill their purpose are those that focus on employee management, which design and execute its strategy.*

*Personnel management covers different action fronts, some of them are: selection, hiring, training, performance management and reward management, actions that must be carried out in coordination with the strategy. From a point of view of effectiveness, personnel management should be analyzed as a process that allows establishing an overtime cost-effective relationship, for both sides. So that's why, the phenomenon of staff turnover must be considered. If this isn't properly managed, can generate interruptions in the strategy fulfillment, knowledge leakage and loss of organization resources.*

*As can be seen above, the staff retention becomes a must be task addressed as a priority, in order to exploited during the time, all investment made in employees with the purpose of strengthening the organization's and person's capabilities.*

**Key words:** *turnover, staff retention, organizational climate, compensation, commitment, quit intention, people, organization, selection, hiring, training, processes, employees.*

## Introducción

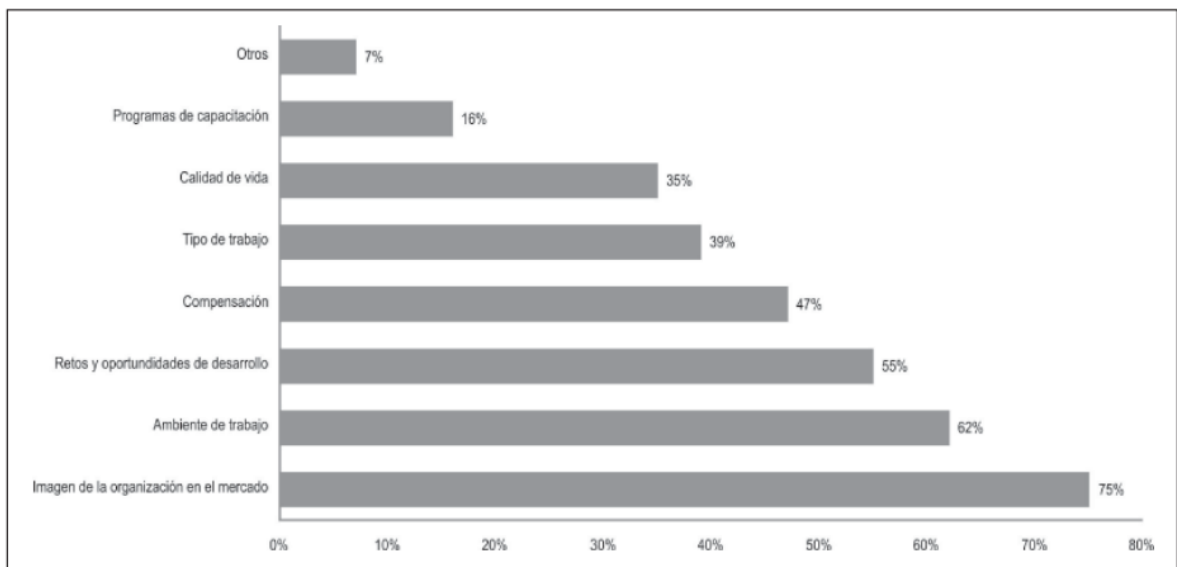
En la actualidad, la organización, una empresa de alimentos que opera en la región de Antioquia, cuenta con una tasa de rotación mensual del 3%, lo que está generando inestabilidad en los empleados de la empresa, fuga de conocimiento y, en consecuencia, riesgos de depreciación de la marca.

La retención del personal se ha convertido en un factor determinante en la construcción y la conservación de ventajas competitivas para las empresas, puesto que el capital humano es irremplazable en la construcción y la ejecución de la estrategia de una organización, por sus capacidades de resolver problemas, de liderazgo, conocimiento y competencias. Las dinámicas cambiantes del mercado y de la sociedad que se han presentado, como consecuencia del impacto de la globalización y la llegada de nuevas generaciones, como es el caso de los *millennials*, que “cambian de trabajo con más frecuencia: un promedio de una vez cada 2.5 años durante la primera década después de la universidad, que es el doble de la tasa de sus predecesores, las personas de la generación X” (Holmes, 2016, p. 1). Lo anterior ha generado ambientes de competencia entre las empresas por el talento humano en los que se están viendo situaciones en las que la fuga de talentos es exacerbada por propuestas, en ocasiones desleales, planteadas por competidores que buscan la atracción de personal capacitado e idóneo para la atención de vacantes. Dicha situación les ha dado mayor poder de negociación a los empleados, en especial a los capacitados que cuentan con competencias y valores que son muy apreciados por las organizaciones.

Es común escuchar a directores de empresas referirse a las políticas salariales y la satisfacción laboral como las principales causas de rotación del personal; sin embargo, el trabajo se ha convertido en un elemento generador de estatus e identidad para las personas que le da sentido a la vida, lo que ha puesto a pensar a las organizaciones en cómo generar estrategias innovadoras que logren retener

al personal y a investigar en los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para la creación de dichas estrategias, como fue el caso de Max Messmer (2006), que definió los siguientes aspectos: “a) atención a los impulsores de satisfacción en el trabajo (beneficios y compensación); b) ambiente de trabajo; c) fomento a los planes de carrera y desarrollo, y d) balance entre el trabajo y la vida” (Gonzales Miranda, 2009, p. 56). Si se desea profundizar en estudios sectoriales realizados en Colombia, para entrar en contexto con el alcance del presente trabajo, conviene dirigirse a la encuesta salarial realizada por Human Capital en el año 2008, en la que se identificaron factores de atracción y retención del personal más valoradas que, incluso, la misma remuneración, como se observa en la ilustración 1.

### Ilustración 1. Factores de atracción y retención del personal



Fuente: Human Capital (2008), citado por Gonzales Miranda (2009, p. 57)

Si se une la evolución que se ha venido observando en las investigaciones llevadas a cabo por los autores más representativos con los resultados de investigaciones efectuadas en Colombia y la situación actual de la empresa en estudio, se puede facilitar la comprensión de la problemática que debe ser afrontada por dicha organización, que presenta una tasa de rotación mensual de alrededor de un 3%

sobre la base de una planta de personal operativo de 750 personas, a pesar de que los empleados tienen ingresos muy superiores a los que podrían tener en compañías del mismo sector.

La organización objeto de estudio es una empresa familiar que ha presentado un crecimiento exponencial en los últimos años y que ha sido fundamental para la ejecución de su estrategia de liderazgo en costos y diferenciación. A pesar de sus 40 años de trayectoria, la empresa no se ha puesto en la tarea de diseñar una estrategia formal de retención del personal, puesto que todos los esfuerzos han estado enfocados hacia el crecimiento y la estructuración de los procesos administrativos, financieros y operativos. En la actualidad está entrando en un periodo de cambio generacional, que ha traído nuevos retos, entre ellos la difícil tarea de conservar el talento humano de las nuevas generaciones que se han vinculado y evitar la fuga de conocimientos, puesto que los nuevos empleados son los que están recibiendo la experticia de los que llevan años en la organización y están en proceso de jubilación; el problema se agudiza si se tiene en cuenta el período de adaptación y dominio del cargo, que ronda entre los tres y los cinco meses. Estos retos están preocupando a la gerencia por la posible afectación en la marca que puede generar la indebida consecución de actividades asociadas con la preparación de producto y la atención a los clientes, que son los atributos más valoradas por ellos.

La fuga de talentos es un aspecto de suma importancia para la organización, si se parte de que una de las políticas de la empresa y del área de gestión humana se fundamenta en el desarrollo de personas menos favorecidas, razón por la que el presente trabajo es de importancia para la empresa. Dicha política implica dedicar más esfuerzos y recursos en los procesos de formación, lo que conlleva que el proceso de gestión humana deba ser tan eficiente que le permita a la compañía conservar la estructura de costos establecida para el cumplimiento de su propuesta de valor.

## **Objetivos**

### **General:**

Caracterizar los factores de retiro del personal de una empresa de alimentos de Antioquia a partir de la percepción de los grupos de interés.

### **Específicos:**

- Identificar los factores de retiro en la compañía objeto de estudio.
- Caracterizar los factores de retiro de la empresa de alimentos versus los factores generales de las organizaciones.
- Proponer una estrategia de valor que contribuya a la permanencia de las personas en la firma.

## **Marco de referencia conceptual**

### **Antecedentes**

El tema de estudio del presente trabajo ha sido estudiando de manera constante a través del tiempo por medio de trabajos que se han enfocado hacia la definición qué es la rotación, cuáles tipos de dicho fenómeno existen y cuáles son los motivos por los que las personas deciden abandonar su trabajo.

Diego René Gonzales Miranda (2009, p. 55) definió la rotación como “la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente. Este intercambio es definido por el volumen de personas que ingresan y que salen de la organización”. A partir del



sustento de varias referencias bibliográficas, el autor puntualizó que el motivo de retiro de los empleados no solo se fundamenta en la valoración de la compensación monetaria por parte de ellos, en relación con el trabajo que realizan, sino que también está asociado con el nivel de satisfacción de la compensación no monetaria, que incluye aspectos como el clima organizacional, los bienes laborales, las recomendaciones y las comunicaciones internas.

A partir de lo antes dicho, el autor en mención concluyó que parte fundamental para afrontar la rotación es la generación de un plan organizacional que contenga una definición clara de la estrategia de retención de la compañía y la manera como debe ser implementado, de modo que se tenga presente que en dicha estrategia deben estar definidas las personas claves de la organización y los criterios para su identificación, un método de evaluación que permita medir la efectividad de la estrategia a partir de la categorización de motivos de retiro, los alcances de la estrategia, su articulación con los procesos de las áreas de gestión humana y, por último, la definición de estrategias monetarias y no monetarias. En lo que se refiere a estrategias monetarias, sugirió que se tengan en cuenta los siguientes aspectos: beneficios económicos, bonificaciones e incentivos, políticas salariales, compensación variable y compensación flexible. Para el caso de las estrategias no monetarias, recomendó que se consideren los siguientes aspectos: formación, calidad de vida, plan de carrera, proceso de ingreso, clima laboral, integración familiar, estabilidad laboral, plan de sucesión, reconocimiento sentido de pertenencia, tareas desafiantes, gestión del conocimiento y contraprestación legal. Castillo Serna (2009, p. 17) concibió el proceso de fidelización del empleado como aquel en el que la empresa genera, conserva y transmite “una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores”, que es esencial para la retención del personal.

En su investigación, cuando se refiere a la retención del personal, hizo énfasis en que los trabajadores representan el activo más valioso de la organización, puesto que mencionó que el conocimiento que ellos poseen es el activo más difícil de gestionar y retener. El autor agregó a lo anterior el concepto de talento, definido por él como “la capacidad de una persona de añadir valor a su organización” (Castillo Serna, 2009, p. 28) y trajo a colación la fórmula sensibilidad + capacidad x compromiso, descrita por David Ulrich, para aclarar que el factor multiplicativo, el compromiso, es el aspecto que mayor esfuerzo requiere y cuya manera de conseguirlo es a partir de la motivación, responsabilidad que recae, no solo en la organización, políticas y departamento de desarrollo humano, sino también en el estilo de liderazgo y la relación que tienen los directivos, los jefes y los coordinadores con el personal que tienen a cargo. A raíz de lo expuesto desarrolló toda su investigación, que tuvo como eje esencial la gestión del talento, eje que le permitió darle relevancia a su trabajo, puesto que, como él lo mencionó,

el talento es escaso y por ello el grado de lealtad hacia la empresa disminuye cada vez más. Según un informe de la Society for Human Resource Management, el 83% de los trabajadores consultados se mostraba en todo momento abierto a considerar cambiar de empresa en un futuro próximo (Castillo Serna, 2009, p. 29).

Los hallazgos más relevantes del investigador fueron la relación que tienen los motivos de retiro con lo que más valoran los empleados y cuáles son las nuevas tendencias de retención del personal. En cuanto a lo más valorado por los empleados, lo sintetizó en cinco factores: de desarrollo profesional y relacional, de compensación psicológica, de conciliación familiar y personal, de retribución variable y fija y de valor añadido. Por último, en lo que concierne a las nuevas tendencias de retención de personal, mencionó prácticas que deben ser ejecutadas antes de la vinculación del empleado y después de ella, como se mencionan a continuación:

Medidas previas a la vinculación del empleado:

Proceso de selección: debe lograr la selección del personal al tener claridad sobre que quien ingrese cumple las capacidades técnicas, la de adaptación, la flexibilidad horaria, la personalidad, la capacidad organizativa y la resistencia a la presión requerida por la organización para la obtención de una relación laboral en la que confluyan las capacidades, las necesidades y las expectativas, tanto de la empresa como del empleado.

Marca empleadora: debe lograr despertar en las personas el deseo de vincularse a la organización, por los diferentes componentes que la definen.

Selección de personas no susceptibles de ser requeridas por las empresas: debe lograr captar personas poco demandadas por las compañías para reducir el riesgo de robo de talentos por parte de otras organizaciones, así como también deben estar encaminados los esfuerzos en lograr despertar lealtad por parte del empleado hacia la empresa puesto que ella le brindó la oportunidad de vinculación cuando con dificultad la pudiera encontrar en otra firma.

Medidas posteriores a la vinculación del empleado:

Recopilación de información: tiene como objetivo lograr entender y medir tanto las causas de la rotación como las razones por las que los empleados continúan vinculados con la organización, así como también comprender qué están realizando otras empresas en el asunto en mención y conocer quiénes están insatisfechos, cansados, preocupados o desmotivados, al igual que los motivos de dichas situaciones.

Diseño y definición de puestos de contenido motivacional: tiene como objetivo diseñar cargos de tal manera que se definan los conocimientos y las habilidades requeridas para el desempeño de las labores asociadas con ellos, al igual que

establecer roles y tareas que le den claridad al empleado para evitar confusiones y redundancias en sus actividades. Por otro lado, en dicha definición de puestos de trabajo contemplarse las relaciones con otras áreas de la organización y la determinación de los roles que supervisan sus tareas y la de las tareas de tal forma que no se conviertan en rutinas agotadoras y desmotivadoras, como también para que se le dé claridad al empleado acerca de la importancia y el aporte de sus acciones al cumplimiento de los objetivos de la organización.

Beneficios sociales: tiene como objetivo lograr diseñar beneficios, no monetarios, que le permitan al trabajador ver a la empresa como una organización que le ofrece valores adicionales y diferenciales atractivos frente a lo que pueda encontrar en otras ofertas laborales.

Identificación de las necesidades y las fortalezas de los empleados: tiene como objetivo lograr asignarle al empleado el puesto de trabajo en el que se sienta más satisfecho y pueda explotar toda su capacidad para su desarrollo profesional.

Incentivos económicos: tienen como objetivo saciar la necesidad de ingresos monetarios que tienen los colaboradores para la atención de sus necesidades personales y familiares.

Desarrollo personal y profesional de los empleados: tiene como objetivo estimular el talento para maximizar su potencial a través de planes de formación, la gestión del conocimiento y los planes de carrera.

Flexibilidad según la naturaleza del trabajo: tiene como objetivo intercambiar roles durante un tiempo determinado que le permitan al empleado un “cambio de aires” y experimentar nuevas relaciones sociales, nuevos conocimientos y retos personales.

Relación fluida y de confianza con los supervisores: tiene como objetivo lograr una relación de diálogo entre jefe y empleado sin barreras para la obtención de relaciones laborales de confianza.

Buena política de comunicación interna: tiene como objetivo lograr un buen tráfico de la información que evite la subjetividad generada por la rumorología y facilite la ejecución de las funciones diarias del empleado por el conocimiento del contexto en el que se encuentra y acerca de cómo debe realizar sus funciones.

Reconocimiento del desempeño de los empleados: tiene como objetivo generar recompensas emocionales que le permitan al empleado sentir que es reconocido, valorado y elogiado por la labor desempeñada.

**Promoción** interna: tiene como objetivo aportar al desarrollo profesional del empleado, promover el reconocimiento a las labores desempeñada por los trabajadores y su historia **en** la organización y valorar la fidelidad a la organización.

Algunas de las conclusiones de Castillo Serna (2009) incluyen aspectos como: permanecer cerca de los empleados, unir los objetivos razonables con la valoración de los colaboradores y la retención, procurar la búsqueda del talento de modo que se base en lo que quieren los candidatos, ofrecer carreras profesionales diferentes, prever y conservar las competencias necesarias para el futuro, tener una plantilla flexible, hacer lo necesario para que el salario sea condición necesaria, pero no suficiente, trabajar en un buen ambiente laboral, facilitar que la información se comparta y aprender de los errores porque es generar talento. No debe caer toda la responsabilidad de la gestión del talento sobre el departamento de recursos humanos, sino que dicha dependencia debe renovarse y tomar protagonismo estratégico porque el liderazgo es un factor crítico para la gestión del talento y la última debe ser el eje estratégico de la empresa para la generación de valor.

Una investigación profunda y de gran utilidad para el lector del presente trabajo es la de Porfirio Tamayo Contreras (2016), que analizó los diferentes modelos estudiados a través del tiempo referentes al objeto de estudio del trabajo de grado y a partir de ellos estructuró el modelo MOMSI para detectar las relaciones entre la intención de abandono de la empresa y la satisfacción del empleado, que brinda la posibilidad de descubrir de manera temprana las causas de intención de abandono del trabajo que de manera eventual pueden llegar a impactar la rotación del personal.

El autor mencionó la intención de abandono como un síntoma clave para evitar la materialización de la rotación del personal, dado que, cuando la última se presenta, “la organización suele verse perjudicada en su productividad y estabilidad” (Tamayo Contreras, 2016, p. 6).

A la hora de analizar la intención de abandono, el autor citado sugirió que se estudie desde un enfoque multivariado e integral, dado que depende de los distintos aspectos del trabajo, que deben ser agrupados en factores, tanto para la satisfacción como para la importancia del trabajador, que contienen aspectos como incentivos, contribuciones, relaciones laborales, identificación con el trabajo, tamaño de la organización, percepción de la posibilidad de una transferencia intraorganizacional, capacitación, comunicación formal e informal, centralización, alternativas laborales existentes en el mercado, expectativas del trabajador, variables económicas del entorno, motivación intrínseca, autonomía, retroalimentación del trabajo, estrés laboral, perfil demográfico, género y edad, justicia organizacional, responsabilidades y obligaciones, seguridad laboral, trato justo, relaciones con los compañeros de trabajo, políticas y procedimientos de la organización, solución de conflictos laborales, salario, reconocimiento, instrumentos de trabajo, religión, cercanía al lugar del trabajo, libertad de expresión, trabajo con retos, jornadas laborales, compromisos de trabajo y familia, delegación de tareas y funciones y, por último, respeto laboral.

En este sentido, logró concluir que la relación entre la intención de abandono y el salario es negativa, así como también es de dicho sentido cuando se compara con los factores de trabajo en equipo y de motivación laboral. Por otro lado, encontró una relación negativa y poco significativa entre la intención de abandono y la cercanía al lugar del trabajo y la percepción de importancia (ambiente laboral, comunicación laboral, motivación laboral, condiciones de trabajo y legalidad administrativa).

Otro hallazgo fue la relación estadísticamente significativa entre los factores de satisfacción y los de percepción de importancia (ambiente laboral, comunicación laboral, motivación laboral, condiciones de trabajo y legalidad administrativa).

Tamayo Contreras (2016, p. 253) recalcó la “atención que hay que dar a la importancia percibida por los trabajadores mexicanos sobre los aspectos del trabajo que guardan una relación estadísticamente significativa con la satisfacción”; sin embargo, a pesar de que se trata de un estudio referente a los trabajadores mexicanos, es importante destacar que

Los valores del análisis factorial, discriminatorio y correlacional respaldan matemáticamente la base teórica del cuestionario, lo cual avala su calidez. En este sentido, aunque a priori no hay motivo para pensar que las propiedades psicométricas tuviesen diferencias sustanciales en otros contextos (Tamayo Contreras, 2016, p. 251).

## **Organizaciones y tipos de organizaciones**

Etzioni (1972), citado por Porras Jiménez (2016, p. 4), definió las organizaciones como un fenómeno “histórico-social ligado a la humanidad...consistente en unidades sociales que persiguen fines específicos, su misma razón de ser es el

servicio de estos fines”. Para complementar dicha definición, cabe recalcar que son agrupaciones humanas creadas de manera voluntaria, así como también que son unidades coordinadas para el logro de un objetivo en común, que con dificultad pueden lograrlo individuos que actúan de manera independiente según lo mencionaron Gibson et al. (2001), referido por Porras Jiménez (2016).

Las organizaciones han sido categorizadas según gran variedad de criterios, entre los que se traen a colación en la presente investigación las tipologías definidas por autores como Talcott Parsons, Renate Mayntz, Peter Blau y William Richard Scott, Amitai Etzioni, Daniel Katz y Robert Kahn, José Silvestre Méndez, Santiago Zorrilla y Fidel Monroy, que definen las categorías según los objetivos, la función de control, la estructura y el objeto de trabajo (Méndez et al., 1992).

Las alusiones anteriores a los primeros siete autores en cuestión se tomaron del libro de los tres últimos mencionados, al igual que las que aparecen en los cinco párrafos siguientes.

Talcott Parsons clasificó las organizaciones en cuatro tipos: las de producción, las de metas públicas, las integrativas y las de mantenimiento de patrones.

Renate Mayntz clasificó las organizaciones en tres tipos: las que se limitan a la coexistencia de sus miembros, las que actúan de manera determinada sobre las personas admitidas y las que buscan el logro de cierto resultado.

Peter Blau y William Richard Scott clasificaron las organizaciones en cuatro tipos: las de beneficio mutuo, las firmas comerciales, las organizaciones de servicios y las de bienestar común.

Amitai Etzioni clasificó las organizaciones en tres tipos: las coercitivas, las utilitarias y las normativas.



Daniel Katz y Robert Kahn clasificaron las organizaciones en cuatro tipos: las productivas, las de mantenimiento, las de adaptación y las político-administrativas.

José Silvestre Méndez, Santiago Zorrilla y Fidel Monroy (1992) clasificaron las organizaciones en dos tipos según su estructura: las formales y las informales.

Para el caso del objeto de estudio del presente trabajo, es relevante mencionar una última clasificación de organizaciones basada en el perfil de salud, propuesta por Grueso Hinestroza (2016) y que se refiera a cinco tipos: las tóxicas, las mediocres, las estratégicas, las *naif* y las saludables, según la manera como promueven la salud y previenen los riesgos.

Las organizaciones tóxicas son las que se caracterizan por no contemplar acciones que promuevan la salud laboral, es decir, por centrar su estrategia únicamente en criterios económicos.

Las organizaciones mediocres son las que, si bien promueven la prevención de riesgos laborales, dejan a un lado la promoción de la salud, dado que se limitan en forma exclusiva a cumplir la legislación vigente en materia de riesgos, sin ir más allá de dichas obligaciones.

Las organizaciones estratégicas se caracterizan por promover la salud y prevenir riesgos en forma contingente, en función de sus intereses.

Las organizaciones *naif* son las que tienen una visión hedonista del trabajo por la manera como promueven la salud, en contraposición con la manera como dejan a un lado la prevención de riesgos.

Las organizaciones saludables son las que de mejor modo gestionan la relación con los empleados, dado que promueven la salud, previenen los riesgos laborales y

destinan todos sus esfuerzos para lograr un equilibrio que permita un desarrollo de la organización, de sus empleados y de su entorno.

### **La organización de alimentos de Antioquia**

La organización objeto de estudio es una empresa familiar de alimentos fundada en 1980 en Bogotá, que tiene presencia en ocho ciudades de Colombia, Bogotá, Medellín, Cali, Cartagena, Santa Marta, Manizales, Pereira y Barranquilla. Dicha compañía montó su primera sede en Medellín en el año de 1992, con el firme propósito de ser la entidad líder en todo lo que realiza.

Desde entonces la compañía ha venido creciendo de manera acelerada hasta el día de hoy puesto que cuenta con 27 puntos de venta y más de 1,000 empleados directos y 350 proveedores.

Todos los colaboradores tienen vinculación formal, con el fin de dar cumplimiento a las exigencias legales vigentes. El contrato que suscribe la compañía contempla como su término tres meses y puede ser renovado por períodos iguales hasta cumplir un año. Pasado el año de vinculación, según del desempeño del empleado, se procede a la no renovación del contrato o a la firma de uno nuevo, pero esta vez a término indefinido.

Dicha organización tiene en su ADN una cultura centrada en el bienestar del empleado, al que se le considera como socio estratégico de la compañía y al que se le deben brindar todas las herramientas para que su paso por ella le permita crecer en los sentidos personal y profesional. Prueba de ello es la clara diferenciación que tienen los programas de formación en el objeto de desarrollo, que están divididos entre el hacer y el ser.

En lo que concierne al desarrollo del ser, la compañía destina una parte importante de sus recursos para que, año tras año, cada integrante logre ser una mejor persona, de tal modo que dicho desarrollo se les transmita a sus familias en pro del desarrollo de la sociedad. Sin embargo, a través del tiempo la empresa ha encontrado limitantes externas, como es el entorno en el que viven los empleados, que han impedido el óptimo desarrollo del ser.

Para el caso del desarrollo de los empleados en el ámbito técnico, el hacer, la organización no ha dedicado los suficientes esfuerzos y recursos para reducir los períodos de adaptación al cargo, brindar claridad en los roles, ofrecerles herramientas y capacidades para un óptimo desempeño de sus funciones y, por ende, facilitar los procesos de entrenamiento. Aunque cuesta creer que hoy el desempeño de las personas es satisfactorio frente al contexto hace poco mencionado, es un hecho que la transmisión del conocimiento de manera verbal entre compañeros, apalancado por el buen trato y la motivación brindada a los empleados, ha permitido que la organización continúe creciendo y que sea referente en el mercado.

Algunas de las características que de mejor manera describen la tipología de los empleados vinculados a la empresa es el analfabetismo funcional, dado que los fundadores siempre han tenido como propósito vincular personas que con dificultades otra contrataría, como es son los caso de las que no saben leer, que han vivido en situaciones de violencia familiar, que no terminaron ni estudios de primaria ni secundaria y que viven en contextos sociales en los que su desarrollo personal y profesional se ve seriamente comprometido. Si bien este eje hace parte de una de las columnas vertebrales de la estrategia de la empresa, que le ha permitido encontrar en sus empleados una lealtad y un compromiso difíciles de encontrar en organizaciones del sector, también ha sido un aspecto que dificulta la formación y la retención de su personal, por la gran influencia que tiene el entorno y el pasado del empleado en el trabajo, sumado a la naturaleza de las labores que

identifican a la organización, como lo son los extensos horarios de operación, la concentración de mayor trabajo, tanto en días especiales como en horas y días en los que la mayoría de la población utiliza para descansar o tomar vacaciones, como también el alto nivel de presión y concentración que requiere cada labor realizada, gracias a los altos volúmenes de ventas, la gran variedad de referencias manejadas y la alta especialización de cada uno de los productos que vende, unido todo lo anterior a la promesa de ser ágiles, con una excelente relación entre costo y beneficio y con un servicio personalizado, a pesar de los volúmenes manejados.

### **Rotación y retención de personal en las organizaciones**

A partir de la aparición de nuevas ofertas laborales, la llegada de la tecnología y la aparición de nuevos mercados, desde los años sesenta se iniciaron estudios que buscaban identificar las motivaciones de los empleados para abandonar las organizaciones, entre los que se caracterizan los de James March y Herbert Simon. Estos autores, aunque no definieron de manera explícita la rotación, hicieron aportes sustanciales al fenómeno de estudio del presente proyecto, al desarrollar la teoría del equilibrio organizativo, en la que se evalúan las contraprestaciones de la relación laboral y la satisfacción laboral (Gonzales Miranda, 2009).

A pesar de las investigaciones realizadas en los años sesenta, el fenómeno fue adquiriendo más importancia, lo que provocó el interés de continuar en la búsqueda de conocimientos más especializados y concretos, que permitieran tanto continuar con la definición del concepto de rotación del personal como encontrar asociaciones con las variables que la impactan.

James Price (1977), citado por Chinchilla (1991, p. 2), definió la rotación de personal como “el movimiento individual, a través de los límites de pertenencia de un sistema social”. Además, Price (1977), referido por Tamayo Contreras (2016, p. 22), incorporó a las investigaciones antes realizadas un aspecto clave, que es la relación

de ella con la satisfacción laboral, definida como “el grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización”. Más tarde, William Hodges Mobley (1982), citado por Martín Sierra (2011, p. 95), la definió como “el cese voluntario de pertenecer a una organización por un individuo que recibe compensación económica por participar en dicha organización” e incluyó en su estudio la perspectiva administrativa del manejo de la rotación de personal y un modelo para medir los costos asociados con dicho fenómeno.

Sin embargo, solamente en la década de los noventa se abordan investigaciones acerca de la retención, cuando algunos autores consideraron que había sido estudiada en forma aislada de otros comportamientos que estaban relacionados. Investigaciones como las de O’Reilly y Chatman (1986), Meyer y Allen (1991) y White (2001), referidos por Martín Sierra (2011, p. 94), dieron como resultado la sugerencia de concebir tanto la rotación como la retención como dos caras de una misma moneda, por lo que deben estudiarse de manera simultánea y conjunta.

En 1998, Maertz y Campion, citados por Martín Sierra (2011, p. 96), definieron el concepto de rotación voluntaria como “casos en los que la dirección y gestión de la compañía está de acuerdo en que el empleado tenía la oportunidad física de continuar empleado en la compañía en el momento de terminar su vinculación con la misma”. A pesar de que la rotación voluntaria y la retención de personal se conciben como dos caras de una misma moneda, es importante recalcar que ambos conceptos pertenecen a diferentes niveles de análisis, dado que el primero ha sido estudiado al situarlo en el centro las causas que afectan la decisión de abandono, mientras que la retención se enfoca hacia las acciones que lleva a cabo una empresa para lograr retener a sus colaboradores.

Cuando apareció en 1988 el concepto de rotación voluntaria, se empezó a vislumbrar el término compromiso, como ingrediente influyente en la retención del personal, concepto que es definido por Mowday, Steers y Porter en 1979 como “un

fuerte sentimiento de aceptación de los valores y objetivos de la organización como propios, una clara propensión a realizar considerables esfuerzos por el bien de la organización y un fuerte deseo de permanencia en la misma”, según los citó Martín Sierra (2011, p. 96) en su investigación. A partir de este punto se comenzó a conceptualizar la expresión de retención de personal “como aquel proceso que trata de mantener en plantilla a los empleados, logrando que no se marchen a la competencia” (Martín Sierra, 2011, p. 97).

Una vez comprendidos los conceptos de rotación y retención de personal, es pertinente terminar de englobar las definiciones a partir de la comprensión de las clasificaciones de rotación de personal propuestas por Hom y Grieffeth en 1995, citados por Martín Sierra (2011), apoyados en investigaciones previas, que aclararon que la rotación puede ser tanto voluntaria como involuntaria y que la primera es forzada por la organización. Para el caso de la rotación voluntaria, le agregaron dos criterios, rotación funcional y rotación disfuncional, para explicar con mayor precisión que, según el tipo de rotación, puede o no generar consecuencias negativas para la organización. La rotación funcional la definieron como la salida de un empleado poco productivo o valioso para la organización, mientras que la disfuncional hace referencia a la salida de un empleado valioso para la empresa. Aunado a lo anterior, incluyeron las expresiones de evitable y no evitable, asociados con la rotación disfuncional, para terminar de comprender dicha situación como un proceso en el que la compañía puede o no tener la capacidad de evitarlo (Martín Sierra (2011).

### **Factores que motivan la rotación del personal**

Como todo fenómeno, la rotación del personal tiene unos factores que la originan; entre ellos, Porfirio Tamayo Contreras (2016, p. 188) describió los siguientes: “Satisfacción laboral, compromiso organizacional, percepción de la importancia de

los aspectos del trabajo, características personales y las oportunidades externas que puede generar el mercado laboral”, entre las que resaltó la satisfacción laboral, dado que puede ser determinante a la hora de prevenir la intención de abandono y puede tener influencia sobre el compromiso organizacional. Algunos autores coinciden en que, a mayor satisfacción laboral, menor es la intención de abandono.

Algunos de los motivadores de la satisfacción laboral en varias investigaciones son la retroalimentación, el salario, la comunicación entre los diferentes integrantes de la organización, el reconocimiento, el entrenamiento y las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo, las políticas y los procedimientos de las empresas, la identidad del empleado con la tarea y el dinamismo de las tareas. Estos motivadores varían en su nivel de importancia entre persona y persona según la edad, el estado civil, el género, el número de hijos y el nivel de escolaridad (Tamayo Contreras, 2016).

Los factores mencionados en este apartado del trabajo, deben ser agrupados según Holtom et al. (2008), citado por Martín Sierra (2011, p. 105), en dos categorías: “1) variables de nivel organizativo y de nivel macro (p.e. cultura organizativa) y 2) variables que relacionan a las personas con su contexto laboral, principalmente, las relaciones de los empleados (p.e. soporte percibido organizativo, soporte percibido del supervisor)”. A partir de lo antes dicho, es preciso mencionar que todo factor de rotación de personal está influenciado tanto por las características de la organización como por las de los empleados, dado que, como lo menciona el constructo de abandono introducido por Hulin en 1991, referido por Martín Sierra (2011), toda rotación voluntaria de abandono es explicada por un conjunto de comportamientos interrelacionados.

Dada la gran cantidad de aspectos que es necesario considerar para comprender los factores que motivan la rotación del personal, Hom y Griffeth (1995), citados por Martín Sierra (2011), realizaron un trabajo integrador, que tuvo como resultado condensar a través de su “modelo integrativo de rotación voluntaria” los diferentes hallazgos obtenidos hasta la fecha por varios investigadores, con lo que se logró así resumir los motivadores de rotación de personal en los siguientes factores: equidad y justicia del sistema de retribución, seguridad del empleo, sistema de recompensas extras y formación, sistema de retribución, trabajo en equipo y grado de integración del equipo, complejidad de los puestos de trabajo y su alcance, satisfacción laboral y compromiso organizativo (Martín Sierra, 2011).

Por otro lado, Hernández Chávez et al. (2014) describieron las organizaciones como sistemas abiertos, que, dada dicha característica, pueden ser afectados por el entorno en el que operan. A raíz de ello mencionaron que el entorno económico, las características demográficas, el medio ambiente laboral, la diversidad de la fuerza de trabajo, los aspectos económicos y los aspectos culturales son factores que influyen la intención de abandono y la satisfacción laboral, situaciones antecesoras de la rotación de personal.

La mencionada naturaleza de las organizaciones genera un intercambio continuo entre el mercado de trabajo y el de recursos humanos, lo que origina interacciones recíprocas que influyen de manera continua en la oferta y la demanda laboral. Debido a ello, algunos teóricos afirmaron que la rotación de personal es un efecto de los diferentes fenómenos internos y externos según los que se desenvuelven las organizaciones (Hernández Chávez et al., 2014).



## **Modelos de retención o fidelización de personal**

A partir de los aportes de March y Simon en 1958 surgieron varios modelos que se basaron en la satisfacción laboral y el entorno económico definidos por dichos autores. A continuación se describen varios modelos descritos por Hernández Chávez et al. (2014) y que aportan al tema en estudio:

- Modelo de Porter y Steers (1977): determina la importancia de las expectativas de cada sujeto en términos de sueldo, promoción, relación con supervisores y relaciones interpersonales. Dichas expectativas se definen como los aspectos que deben ser comprendidos y atendidos por la organización para la retención del personal.
  
- Modelo de Mobbley (1977): se basó en comprender cómo los trabajadores perciben y evalúan la satisfacción, al igual que cómo influyen los aspectos individuales en la mencionada percepción. En dicho modelo se concluye que las secuencias de las fases que sigue cada trabajador son diferentes y obedecen en gran medida a componentes de tipo impulsivo.
  
- Modelo de Price (1977): determina las relaciones laborales y el salario como elementos influyentes en la satisfacción y se describen a través de los siguientes puntos: el salario, la comunicación formal e informal y la centralización, que pueden influir en la intención de abandono de manera positiva o negativa según las opciones existentes en el mercado laboral.
  
- Modelo de Farrel y Rusbult (1981): los autores incluyeron el concepto de compromiso organizacional, que se relacionó con el sentimiento de unión y afecto hacia la empresa. En su investigación lograron demostrar que la combinación de costos del trabajo, la recompensa laboral, las alternativas y el tamaño de la inversión impactan el compromiso del trabajo.

- Modelo de la multirruta de Steers y Mowday (1981): en él se analiza el origen de las expectativas y las actitudes del trabajo para comprender la afectación que tienen sobre la intención de abandono del trabajo y, por ende, sobre la rotación del personal.
  
- Modelo de la catástrofe de cúspide de Sheridan y Abelson (1983): el él se definen dos factores determinantes que deben tenerse en cuenta por parte de las organizaciones para evitar la rotación del personal: el compromiso organizacional y la tensión laboral. En lo que se refiere al primero, los autores definieron como una variable discontinua con cambios repentinos dado que, según el trabajador, la intención de abandono aparece en el punto en el que ya no puede aguantar más la insatisfacción, producida por el estrés y la tensión laboral.
  
- Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985): con él se logró determinar que las estadísticas del mercado laboral son más influyentes que la perspectiva de dicho mercado, razón por la que los autores consideraron que la mencionada perspectiva afecta la satisfacción laboral. En este sentido, concluyeron que las diferentes fuerzas laborales son producidas por las diferencias económicas.
  
- Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988): este autor, a partir de la teoría de Maslow y la teoría económica, logró explicar el fenómeno de la rotación del personal al considerar que toda persona necesita una motivación para realizar una acción y que la motivación depende de lo atractivos que puedan ser, para la persona, los resultados esperados, tanto por la organización como por ella. Por tal razón surge la necesidad de comprender las necesidades del trabajador, que se clasifican en primarias y secundarias. Las últimas son las que aumentan el nivel de complejidad a la hora de definir los esfuerzos motivacionales que deben

implementar las organizaciones. El modelo se complementó con la teoría económica desde el punto de vista del concepto de costo de oportunidad, que permitió explicar que todo trabajador que se vincule a la organización debe tener un desempeño adecuado para el beneficio, tanto de la persona como de la compañía, puesto que, en el caso de que lo anterior no se cumpla, puede generar desmotivación en el empleado y costos de ineficiencia en la empresa, lo que dificultaría una relación sostenible a través del tiempo.

- Modelo del desdoble de Lee y Mitchell (1994): se construyó a partir de la teoría de imagen de Beach, para comprender los procesos de terminación y de toma de decisión, que tienen una base racional económica y que se apoyan en la recopilación de varias opciones para una posterior elección de la decisión por tomar, que se selecciona a partir de la evaluación de dichas opciones en tres aspectos: valor, trayectoria y estrategias.

- Modelo de medida estructural que utilizó una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001): determinó, como variables clave en la rotación del personal, el medio ambiente laboral, la intención de rotación del personal, la satisfacción y las características demográficas, entre las que se caracterizaron la primera y la tercera por ser las más influyentes en la intención de abandono por parte del trabajador.

- La rotación de personal en los trabajadores de la información tecnológica, mediante el examen empírico de la influencia de las actitudes, las características del trabajo y los mercados externos (Thatcher, Stepina y Boyle, 2002): se basó en la importancia del compromiso organizacional gracias a que media las percepciones del medio ambiente interno y los mercados externos, componentes que se unen al primero mencionado y que conforman el trío de variables ejes del modelo. Aunados

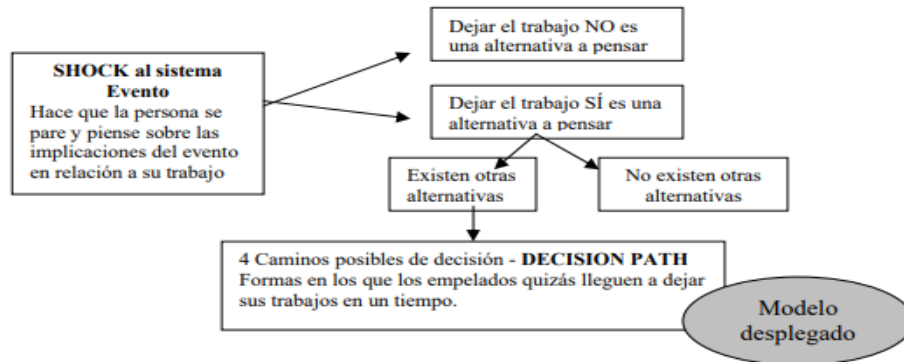
a lo anterior, le dan gran relevancia a la tarea que, según su variedad y su nivel de autonomía, genera una influencia significativa en la satisfacción laboral.

- Modelo de sistemas (2004): con él se logró definir la organización como un sistema compuesto por diferentes subsistemas, que hacen referencia a los diferentes departamentos existentes en las organizaciones, que tienen influencia en las personas y, en algunos casos, en los sistemas externos, denominados ambiente. De acuerdo con este esquema, el modelo facilita la comprensión de la influencia del entorno sobre la organización y cómo termina aportando a la determinación de los factores que influyen en la rotación del personal, como lo son los aspectos económicos, tecnológicos, culturales, y gubernamentales, los factores demográficos y la diversidad de la fuerza de trabajo.

Fuera de los anteriores modelos, Celia Martín Sierra (2011) mencionó cinco adicionales, que complementaron la investigación para el desarrollo del objeto del presente trabajo:

- Modelo desplegado de Lee y Mitchel (1994; 1996): es un modelo explicativo que está enfocado desde la óptica del individuo. En él se define la ruta que sigue un individuo a la hora de tomar la decisión de abandono de la organización, camino que inicia con una conmoción, que se define como el fenómeno que inicia el proceso de la toma de decisión. En él se determinan las diferentes opciones de decisión que tiene el individuo.

## Ilustración 2. Modelo desplegado de rotación voluntaria



Fuente: Martín Sierra (2011, p. 350)

- Modelo de las ocho fuerzas de Maertz, 2001; Maertz y Campion, 2004: se centra en la óptica del individuo y reúne los factores que motivan la intención de abandono.

Propone ocho fuerzas que se consideran antecedentes de dicha intención:

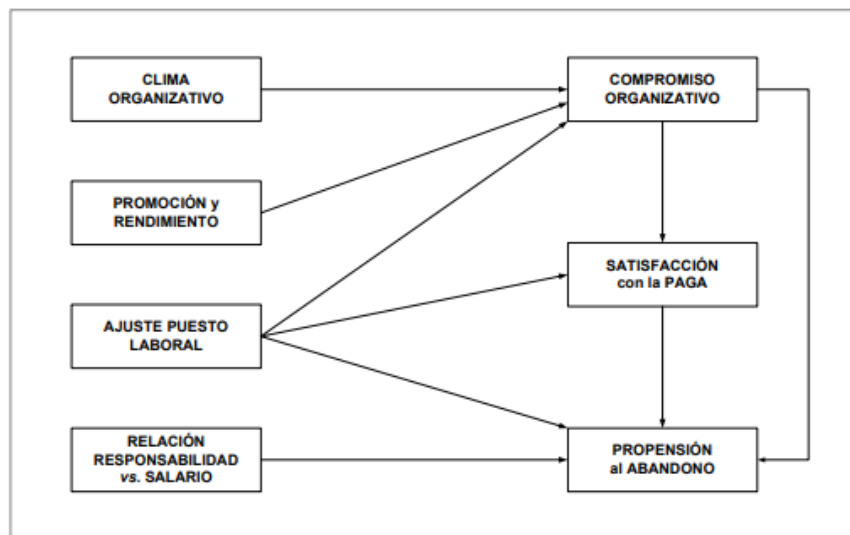
## Ilustración 3. Las ocho fuerzas del modelo de Maertz

<i>Afectivas</i>	Dimensión relacionada con el sentimiento de pertenencia a la organización y la vinculación a la misma, al puesto, a la profesión...
<i>Alternativas</i>	Percepción del empleado sobre su eficiencia y habilidades, y sobre su capacidad y certeza de poder encontrar otras alternativas de trabajo.
<i>Comportamentales</i>	Costes tangibles y psicológicos de abandonar la organización.
<i>Calculadoras</i>	Valoración de las expectativas de lo que se espera conseguir permaneciendo en la organización. Orientación futura racional del propio interés
<i>Normativas</i>	Percepciones que el empleado tiene sobre lo que esperan de él sus familiares y amigos (externos a la organización) con respecto a la rotación voluntaria..
<i>Morales/éticas</i>	Valores morales y éticos del empleado, en cuanto al comportamiento de abandono.
<i>Contractuales</i>	Obligaciones percibidas, lo que debe a la organización, contrato psicológico.
Constitutivas	Las relaciones del empleado con los individuos y grupos de su organización. Vinculaciones con los compañeros, (no a la organización).

Fuente: Martín Sierra (2011, p. 109)

- Modelo Reten de Luna Arocas y Camps Torres, 2003: se basa en la perspectiva y prácticas organizativas. Los autores definieron prácticas de alto rendimiento, que impactan la satisfacción laboral, el compromiso organizativo y la propensión al abandono. Dichas prácticas son: “selección objetiva, formación adecuada, el ajuste al puesto laboral, gestión de retribución y promociones adecuadas, el clima laboral relacional y la equidad responsabilidad-salario” (Martín Sierra, 2011, p. 109).

#### Ilustración 4. Modelo Reten

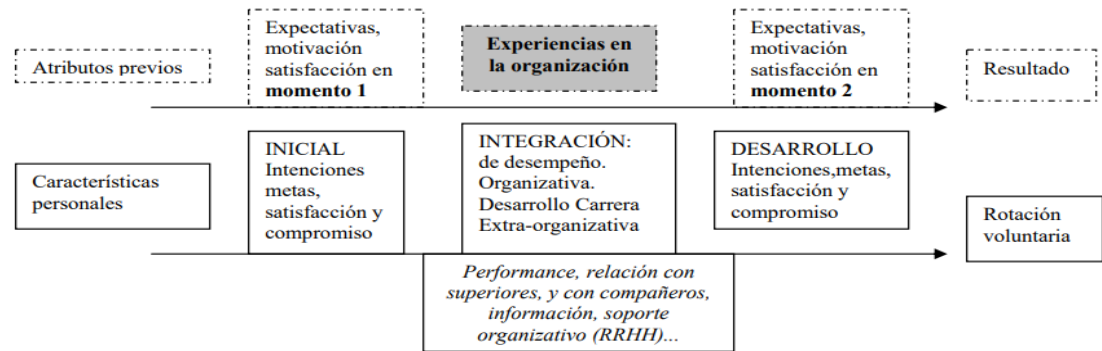


Fuente: Martín Sierra (2011, p. 353)

- Modelo organizativo de la persistencia del empleado de Peterson, 2004: tiene como objetivo lograr la integración entre la persona y la organización a través de la correcta gestión de la empresa, para lograr generar en el empleado una percepción de conexión con la compañía. Para el cumplimiento de dicho logro, el modelo contempla los siguientes aspectos: oportunidades de desarrollo profesional, participación en la toma de decisión sobre el desarrollo profesional, información sobre el desarrollo de carrera profesional, interacción con los superiores, prácticas

de equilibrio entre vida la personal y la laboral y conocimiento de los requerimientos del puesto.

### Ilustración 5. Modelo organizativo de persistencia del empleo de Peterson



Fuente: Martín Sierra (2011, p. 353)

- Modelos basados en el soporte organizativo percibido de Eisenberger et al., 1986, 2001; Rhoades et al., 2001: utilizan el soporte organizativo como herramienta mediadora entre la intención de abandono y la influencia de las prácticas existentes en la organización. Para lo anterior, desarrollaron la expresión soporte organizativo percibido, que permite explicar la influencia positiva que genera en los empleados cuando la empresa les brinda apoyo, los guía y les brinda soporte, gracias a que lo anterior origina en el colaborador una sensación de importancia al sentir que la organización se preocupa por él y lo valora en sentido positivo. Algunas prácticas de recursos humanos que aportan al cumplimiento del objeto de este modelo son: la equidad de procedimientos, el soporte del supervisor, las recompensas, la participación en la toma de decisiones, las oportunidades de desarrollo y la equidad retributiva.

- Modelo de inmersión en el trabajo de Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2004: se enfoca únicamente en la retención del personal y deja un lado la intención de abandono y la rotación de los empleados. En el modelo se contemplan las

dimensiones que le propician satisfacción al trabajador en pro de la permanencia en la organización de manera saludable, que se pueden observar en la ilustración 6, presentada a continuación:

**Ilustración 6. Definición de las dimensiones que forman el constructo de inmersión en el trabajo**

<i><b>Inmersión en el trabajo</b></i>	<b>Representa un amplio abanico de factores que influyen sobre la retención del empleado: (1) ajuste con el puesto, comunidad-entorno y otros aspecto individuales, (2) grado de conexión con otros individuos y actividades, (3) pérdidas, coste de oportunidad por dejar organización</b>
Ajuste-Organización	Refleja la compatibilidad con la organización y el confort percibido por los empleados. Los valores del individuo, sus objetivos de carrera y desarrollo futuro se deben principalmente a su ajuste con el trabajo y requerimientos laborales actuales.
Ajuste-Comunidad	Se refiere al grado de ajuste con la comunidad y el entorno cercano percibido por el individuo. Por ejemplo: cultura, clima, instalaciones, etc.
Vínculos-Organización	Incluye los vínculos y relaciones formales e informales entre los empleados y otras personas dentro de la organización.
Vínculos-Comunidad	Se refiere al vínculo entre empleados y otros grupos de personas. Recoge las influencias que ejercen la familia y otros agentes sociales sobre los individuos y sus decisiones.
Sacrificio-Organización	Se refiere a la percepción sobre la pérdida de beneficios materiales y psicológicos, si abandonara el trabajo. Por ejemplo, pérdida de amigos de trabajo, de trabajar en proyectos interesantes, de beneficios sociales de esa organización, etc.
Sacrificio-Comunidad	Se refiere al sacrificio que se tendría que hacer si abandona ese trabajo. Cambiarse de ciudad, pérdida de actividades extralaborales que estuviera realizando, etc.

Fuente: Martín Sierra (2011, p. 112)

Después de la definición dichas dimensiones se lograron hallazgos en prácticas de recursos humanos que aportan a la retención del personal, entre las que se encuentran: procesos de selección selectivos, flexibilidad laboral, desarrollo de planes de carrera, procesos de socialización, participación del empleado, autonomía, premios y reconocimiento, apoyo de los diferentes integrantes de la organización, beneficios sociales, privilegios para familiares y acceso a instalaciones lúdicas, entre otras.



## **Método**

### **Tipo de estudio:**

La presente investigación se llevó a cabo con un enfoque de tipo cualitativo, que, según Hernández Sampieri et al. (2014, p. 19), es una investigación “en la cual se incluye una variedad de concepciones, visiones, técnicas y estudios no cuantitativos. Se utiliza en primer lugar para descubrir y perfeccionar preguntas de investigación” y proporciona “profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas. Asimismo, aporta un punto de vista “fresco, natural y holístico” de los fenómenos, así como flexibilidad” Hernández Sampieri et al. (2014, p. 16).

De igual manera, la investigación fue de corte exploratorio que según Hernández Sampieri et al. (2014), tiene como objetivo estudiar un problema de investigación jamás antes abordado o vagamente estudiado. Los autores en mención afirmaron que tales estudios

sirven para familiarizarnos con fenómenos relativamente desconocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto de un contexto particular, indagar nuevos problemas, identificar conceptos o variables promisorias, establecer prioridades para investigaciones futuras, o sugerir afirmaciones y postulados Hernández Sampieri et al. (2014, p. 91).

Fuera de lo anterior, el presente trabajo tuvo un enfoque cuantitativo de corte descriptivo. Los autores citados definieron la investigación cuantitativa como una

que “utiliza la recolección de datos para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico, con el fin establecer pautas de comportamiento y probar teorías (Hernández Sampieri et al. (2014, p. 4), que se debe caracterizar por un alto nivel de objetividad, así como también por el razonamiento deductivo a través de la lógica. En lo que se refiere la investigación de corte descriptivo, los autores recién mencionados la definieron como la que “busca especificar propiedades y características importantes de cualquier fenómeno que se analice. Describe tendencias de un grupo o población” Hernández Sampieri et al. (2014, p. 92).

### **Sujetos participantes:**

Se utilizó una muestra no probabilística por conveniencia, que los autores citados definieron como aquella en la que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra” (Hernández Sampieri et al. (2014, p. 176). Las muestras por conveniencia las describieron los autores en mención como las que “están formadas por los casos disponibles a los cuales tenemos acceso” (Hernández Sampieri et al. (2014, p. 390).

En el presente trabajo se seleccionaron personas de la organización, de diferentes niveles, que se retiraron durante 2019 y que tuvieron entrevista de retiro. A continuación se describe la muestra utilizada.

**Tabla 1. Descripción de la muestra**

<b>CATEGORÍA</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
Muestra	281 personas retiradas que tuvieron entrevista de retiro
Tiempo que duraron vinculadas a la empresa	Entre 0 y 20 meses
Tipo de contrato	Contrato a término fijo: 155 personas Contrato a término indefinido: 126 personas
Distribución de personas según duración en la empresa	Duración menor o igual a 3 años: 209 personas Duración mayor a tres años: 72 personas
Cargo y número de personas	Auxiliar de punto de venta: 237 Auxiliar de producción: 12 Líder de punto de venta: 9 Analista: 7 Auxiliar administrativo: 6 Auxiliar de logística: 5 Coordinador: 2 Jefe: 1 Aprendiz: 1

Fuente: elaboración propia

**Instrumentos:**

Se utilizó la base de datos de la compañía en la que se registraron las entrevistas de retiro. Dicho instrumento cumple las características de validez dado que la entrevista de retiro mide la variable que se pretende medir, que para este caso fue el motivo por el que la persona decidió abandonar la organización.

La base de datos mencionada es de propiedad de la compañía objeto de estudio y es administrada por el área de bienestar. En ella se registra la siguiente información:

- Número de cédula de ciudadanía
- Nombres y apellidos
- Cargo
- Fecha de ingreso a la compañía

- Fecha de retiro
- Fecha de entrega de la liquidación
- Motivo de retiro

En el campo “motivo de retiro” se registra lo expresado por el empleado en la entrevista de retiro. Dichas entrevistas son cualitativas y abiertas, que “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla” (Hernández Sampieri et al. (2014, p. 403). La persona que conduce la entrevista es la jefa del área de bienestar, o, en su defecto, la jefa del área de selección. Dichas personas tienen como objetivo generar confianza en el empleado por entrevistar y conocer la causa de retiro para ser utilizada como herramienta que le brinde información a la gerencia para la toma de decisiones. Con el fin de lograr el objetivo de la entrevista, al empleado se le invita a un café, a aromática o a agua y se le ubica en un lugar cómodo en el que se sienta tranquilo y seguro. Después se inicia la entrevista con temas no laborales hasta que se llegue al momento en el que el colaborador se sienta cómodo para abordar lo referente a su retiro y para expresar su sentir y la razón por la que desea abandonar la organización. Mientras se aborda dicho asunto, la jefa que conduce la entrevista va tomando nota de lo que el colaborador le expresa. De manera eventual ella plantea preguntas para lograr un mejor entendimiento de lo que la persona desea expresar y, una vez la persona que conduce la entrevista logra comprender la causa de retiro y el entrevistado termina su relato, se da por finalizada la entrevista.

### **Procedimiento:**

La presente investigación tuvo una primera fase de consulta bibliográfica, cuyo objetivo fue lograr la comprensión del tema de estudio y sentar las bases con las que debieron ser analizadas las fases posteriores. En la segunda fase se hizo un

trabajo de campo de tipo exploratorio, dado que el objeto de la presente investigación fue “examinar un tema o problema de investigación poco estudiado” (Hernández Sampieri et al. (2014, p. 91). Lo anterior se debió a que la empresa objeto de estudio no ha realizado estudios acerca de la rotación de personal. En esta fase se buscó tener un primer acercamiento con la comprensión del fenómeno de estudio. Cabe resaltar que la segunda fase tuvo un enfoque cualitativo, con el que se esperó afinar las preguntas de investigación por medio del análisis de las 281 entrevistas plasmadas en la base de datos de la compañía y referentes a la rotación del personal. A partir del análisis efectuado se definieron las causales de retiro del personal, que se determinaron con fundamento en la identificación de la causa raíz que promovió la intención de abandono en cada situación. Lo mencionado se complementó con una tercera fase, en la que se hizo una investigación de tipo descriptivo con enfoque cuantitativo, con la que se analizó la información requerida de tal manera que permitiera especificar las características del objeto en estudio para una posterior generación de conclusiones (Hernández Sampieri et al. (2014). En esta fase se llevó a cabo un análisis cuantitativo de dichas causales, con el objetivo de detectar y más tarde describir tendencias e influencias que ellas tienen en la rotación del personal. Para concluir la investigación se procedió a la formulación de conclusiones con el fin de englobar los resultados del presente trabajo.

### **Análisis de resultados**

A partir de la lectura de las entrevistas de retiro registradas en la base de datos de la compañía se hizo un análisis exhaustivo de cada una de ellas con la mira de lograr comprender la razón por la que se presentó la intención de abandono de cada uno de los colaboradores. Dada la cantidad de entrevistas y de información cualitativa registrada en ellas, se buscó definir unas categorías de causas de retiro

para generar contexto y lograr un primer acercamiento acerca del fenómeno de estudio.

A continuación se describen las categorías de causales de retiro definidas, a partir del análisis de las entrevistas antes mencionadas:

1. Familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir): en esta categoría se catalogaron los empleados que expresaron, en la entrevista de retiro, la imposibilidad de cuidar a sus hijos o familiares y la necesidad de pasar más tiempo en familia.
2. Cambio ciudad o de país: en esta categoría se incluyeron los empleados que mencionaron en la entrevista, como razón de renuncia, la intención de cambiar de ciudad o de país.
3. Enfermedad propia o familiar: en este grupo se estuvieron los empleados, que en su entrevista de retiro expresaron que requerían abandonar el trabajo por la necesidad de cuidarse a sí mismos o a un familiar como resultado de una enfermedad.
4. Inconformidad con su jefa inmediata: en este grupo se ubicaron los empleados, que mencionaron en la entrevista de retiro una mala relación con la jefa o inconformidad con su estilo de liderazgo.
5. Horarios y jornada laboral: en esta categoría se catalogaron los empleados que expresaron en la entrevista de retiro largas jornadas laborales, incompatibilidad

entre ellas y los tiempos de cuidado y esparcimiento de familiares y la dificultad en el transporte por las horas de salida del trabajo.

6. Trabajo pesado: en esta categoría se incluyeron los empleados que calificaron el trabajo como una labor de mucho desgaste y de gran dificultad.

7. Estudio: en este grupo se congregaron los empleados que en su entrevista de retiro expresaron que querían estudiar, que el horario no era compatible con los horarios de estudio y que iban a iniciar las prácticas exigidas por la entidad educativa respectiva para su grado.

8. Nueva oportunidad laboral: en este grupo estuvieron los empleados que mencionaron en la entrevista, como razón de renuncia, haber encontrado una mejor oferta laboral, la intención de montar un negocio propio o la necesidad de dedicarse a un negocio familiar.

9. Pensión: en esta categoría se catalogaron los empleados que lograron su pensión por enfermedad o por edad y número de semanas de cotización en el sistema pensional.

10. Terminación de contrato: en esta categoría se incluyeron los empleados a los que se les terminó el contrato laboral por incumplimiento del reglamento interno de trabajo o a los que no se les renovó el contrato por bajo rendimiento.

11. No quiso decir el motivo: en este grupo situaron los empleados que no quisieron participar la entrevista de retiro o que en ella no mencionaron la razón por la que decidieron abandonar la organización.

12. Inconformidad con las compañeras de trabajo: en este grupo se ubican los empleados que en la entrevista de retiro informaron diferencias o falta de empatía con sus compañeras.

13. Fallecimiento: en esta categoría estuvieron los empleados que fallecieron mientras estaban vinculados con la empresa.

14. No se adaptó al equipo de trabajo: en este grupo se incluyeron los empleados que, en la entrevista de retiro, expresaron que, a pesar de haber intentado adaptarse al equipo, por las diferencias ocurridas ello no fue posible.

Como se puede observar en la categorización definida, las causales de retiro fueron muy diversas, así como también profundas, dado que, a pesar de que en apariencia el empleado expresó un motivo de retiro, existe la posibilidad de que dicho motivo hubiera sido causado por otro de mayor importancia. De modo adicional a lo anterior, es necesario aclarar que dicha clasificación fue el resultado de la percepción de la experiencia vivida por parte del empleado, que pudo haber sido afectada por la situación de vida por la que pasaba durante el momento que lo llevó a tomar la decisión de abandono del trabajo. De acuerdo con este panorama, la información hallada debió ser analizada con detenimiento, así como también contrastada con el contexto de vida de cada persona y su estructura emocional y cognitiva.

Una vez definidas las causales de retiro y que, a su vez, se asociaran con cada empleado entrevistado, se procedió al análisis cuantitativo, en el que se analizó la información registrada en la base de datos con el fin de encontrar variables de mayor relevancia, tendencias, y relación entre los datos, lo que permitió



complementar los hallazgos cualitativos antes mencionados y facilitar la comprensión del fenómeno de estudio.

En primera instancia, se analizó la influencia que tuvieron las diferentes variables registradas en la base de datos de entrevista de retiros en la rotación de personal, para lo que se comparó el número de retiros registrados con respecto al mes de retiro, la duración en la empresa y la causa de retiro.

### **Número de empleados retirados por mes:**

En la tabla que se presenta a continuación se relacionan los retiros efectuados en cada mes del año.

**Tabla 2. Número de retiros por mes y participación porcentual**

<b>MES DE RETIRO</b>	<b>NÚMERO DE RETIROS</b>	<b>PARTICIPACIÓN PORCENTUAL</b>
Enero	21	7
Febrero	23	8
Marzo	18	6
Abril	24	9
Mayo	23	8
Junio	34	12
Julio	21	7
Agosto	28	10
Septiembre	26	9
Octubre	15	5
Noviembre	18	6
Diciembre	30	11
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

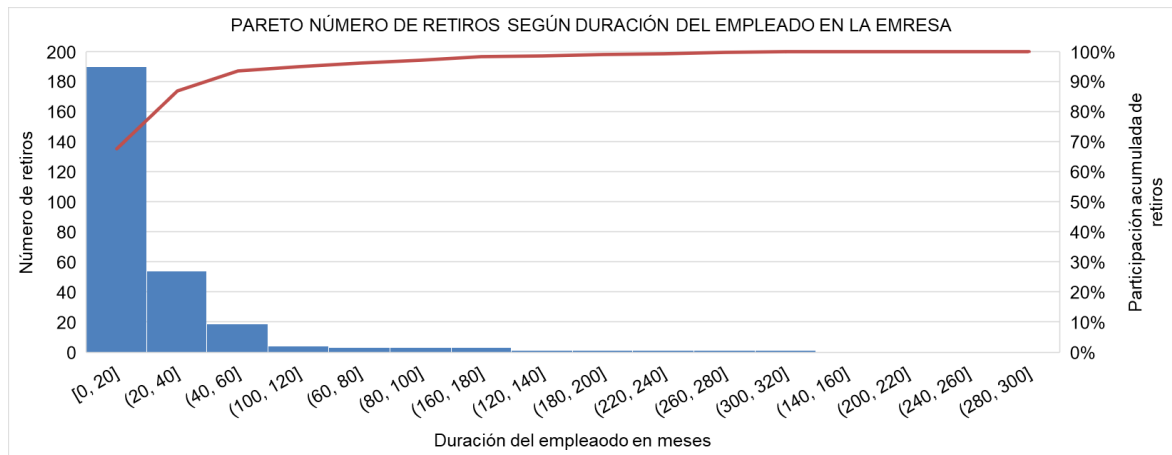
A partir de lo anterior, se puede observar que el número de retiros que se presentó cada mes no varió de manera representativa. Aunque los meses en los que hubo mayor cantidad de retiros fueron junio, agosto y diciembre, épocas de temporada alta, no es posible afirmar que ello haya tenido una incidencia en la causal de retiro, dado que en los meses de enero y julio, época que también es temporada alta para el sector hubo menor rotación. Otro argumento que ayudó a sustentar lo antes mencionado es que en meses como febrero y septiembre, que son los de ventas más bajas, se presentó una rotación relativamente alta.

### **Número de empleados retirados según tiempo que duraron vinculados a la organización:**

Para comprender si el tiempo de que duraba vinculado el empleado en la organización tenía influencia en la rotación de personal, se partió por determinar los rangos de tiempos de permanencia de ellos en la organización, con el propósito de agrupar los tiempos en los que se evidenció mayor rotación. Para lo anterior se elaboraron diagramas de Pareto con el fin de identificar de manera clara cuáles fueron los rangos que cumplieron lo propuesto en el inicio del párrafo.

En el siguiente diagrama de Pareto se agruparon los tiempos de vinculación de empleados en rangos de 20 meses:

**Ilustración 1. Diagrama de Pareto de número de retiros según duración del empleado en la empresa**

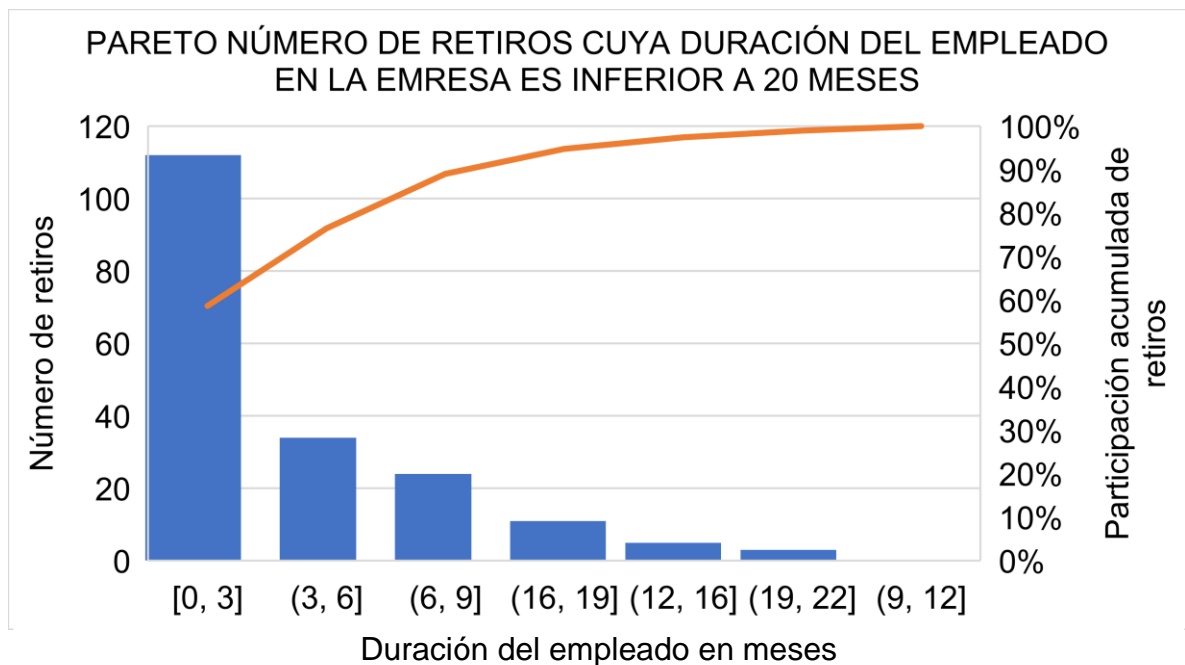


Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior, se evidencia que se presentó una alta rotación en los empleados que duraron vinculados un tiempo igual o inferior a 40 meses. Dada la gran diferencia de rotación que hubo entre los primeros dos rangos frente a los demás, se decidió proceder a un análisis más detallado de los dos primeros rangos, para lo que se elaboraron otros diagramas de Pareto.

Para el primer grupo, de 0 a 20 meses, se agruparon los tiempos de vinculación de empleados en rangos de tres y cuatro meses, dada la gran cantidad de retiros presentadas en este primer segmento.

**Ilustración 2. Diagrama de Pareto del número de retiros en casos en los que la duración del empleado en la empresa fue inferior a 20 meses**



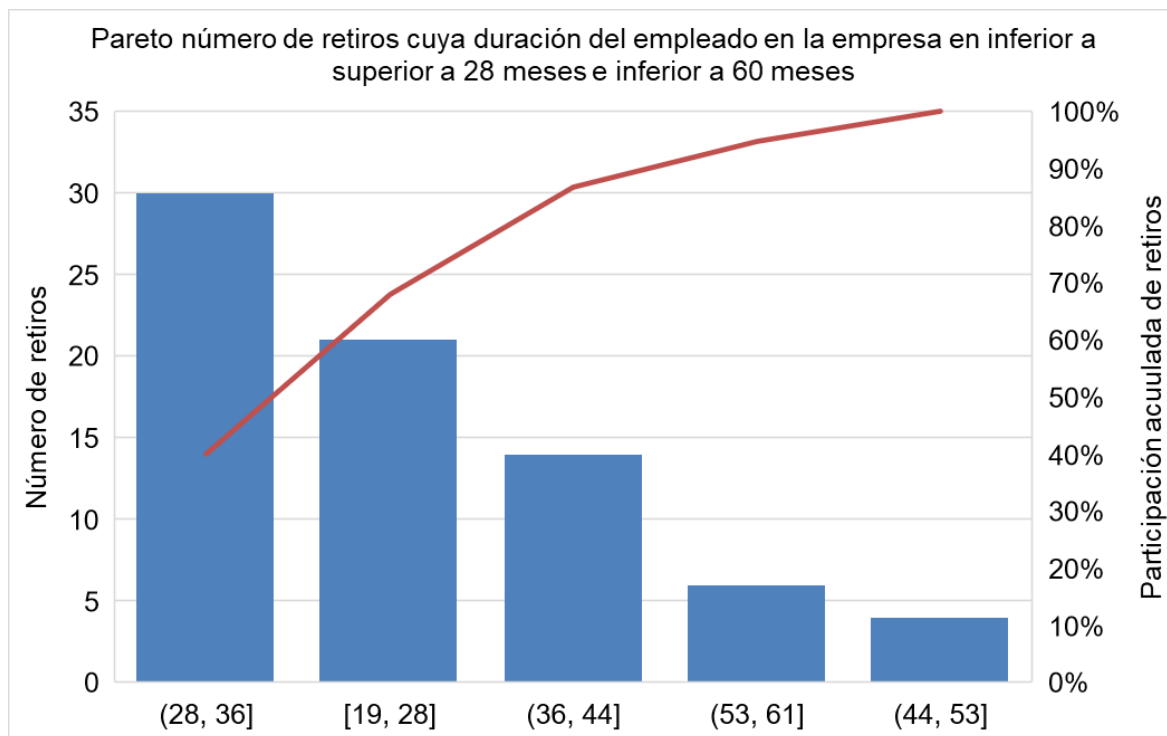
Fuente: elaboración propia

A partir de la ilustración 8, se puede concluir que, dada la distribución de retiros evidenciada, fue pertinente definir cinco categorías de la siguiente manera: de 0 a 3 meses, de 3 a 6 meses, de 6 a 10 meses, de 10 a 13 meses y de 13 a 19 meses; la última categoría se estableció en seis meses por la similitud de retiros en los rangos, de 14 a 16 meses y de 16 a 19 meses de la ilustración 8. Por otro lado, gracias a la diferencia que hubo entre los rangos de 16 a 19 meses y de 19 a 22 meses, fue pertinente ahondar más en profundidad en el último rango.

Para analizar el segundo grupo mostrado en la ilustración 7, de 20 a 40 meses, se agruparon los tiempos de vinculación de los empleados en rangos entre 8 y 9 meses, con inclusión en el grupo en mención de los retiros de colaboradores que duraron vinculados hasta 53 meses. Lo anterior dado que, por presentarse una menor cantidad de retiros que en el grupo de 0 a 20 meses, fue oportuno ampliar un poco más los rangos para generar una visión más amplia, que permitió definir

la menor cantidad de categorías posibles en búsqueda de facilitar el análisis posterior.

**Ilustración 3. Diagrama de Pareto del número de retiros cuya duración del empleado en la empresa fue superior a 28 meses e inferior a 60 meses**



Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la ilustración 9, se puede concluir que, dada la distribución de retiros que se evidenció en los primeros tres grupos, fue recomendable definir tres categorías adicionales a las cinco antes mencionadas, que son: de 28 a 36 meses, de 19 a 28 meses y de 36 a 44 meses. En cuanto a los dos últimos rangos que se muestran en la ilustración 9, gracias a la poca diferencia entre ellas se decidió unificarlos en una misma categoría.

Por último, se decidió crear la décima y última categoría, en la que se incluyeron los empleados que se retiraron después de haber permanecido en la empresa un tiempo mayor a 60 meses. La última categoría incluyó un amplio rango de tiempo, dada la baja cantidad de retiros que se puede observar en la ilustración 7.

Como recopilación de la información descrita en las explicaciones de las ilustraciones 7, 8 y 9, se muestran a continuación los rangos definidos para facilitar el análisis de los retiros de personal según el tiempo que los empleados duraron vinculados con la empresa:

- Rango 1: empleados que duraron vinculados entre 0 y 3 meses.
  
- Rango 2: empleados que duraron vinculados entre 3 y 6 meses.
  
- Rango 3: empleados que duraron vinculados entre 6 y 10 meses.
  
- Rango 4: empleados que duraron vinculados entre 10 y 13 meses.
  
- Rango 5: empleados que duraron vinculados entre 13 y 19 meses.
  
- Rango 6: empleados que duraron vinculados entre 19 y 28 meses.
  
- Rango 7: empleados que duraron vinculados entre 28 y 36 meses.

- Rango 8: empleados que duraron vinculados entre 36 y 44 meses.
- Rango 9: empleados que duraron vinculados entre 44 y 60 meses.
- Rango 10: empleados que duraron vinculados un tiempo mayor de 60 meses.

A partir de dichos rangos se procedió a la elaboración de una tabla en la que se pueda visualizar el número de retiros presentados en cada uno de ellos.

**Tabla 3. Número de retiros y participación porcentual según el tiempo que duró vinculado el empleado con la empresa**

DURACIÓN EN LA EMPRESA	NÚMERO DE RETIROS	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Rango 1: entre 0 y 3 meses	64	23
Rango 2: entre 3 y 6 meses	34	12
Rango 3: entre 6 y 10 meses	43	15
Rango 4: entre 10 y 13 meses	28	10
Rango 5: entre 13 y 19 meses	18	6
Rango 6: entre 19 y 28 meses	22	8
Rango 7: entre 28 y 36 meses	30	11
Rango 8: entre 36 y 44 meses	14	5
Rango 9: entre 44 y 60 meses	8	3
Rango 10: duración en la empresa mayor de 60 meses	20	7
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

A partir de la tabla 3, se puede concluir que el tiempo la duración del empleado en la empresa estuvo correlacionado en muy alto grado con la probabilidad de su retiro, puesto que, como se observa, hubo gran variación de retiros en los diferentes rangos definidos, lo que evidenció la mayor diferencia entre el primer año y el séptimo con respecto a los demás. Como complemento de lo anterior, es preciso afirmar que, en el primer año laboral del empleado, la probabilidad de retiro fue muy alta. También es pertinente sugerirle a la empresa ahondar un poco más en la

relación que hubo en el primer año laboral con la causal de retiro, dado que es posible que se aborde la solución desde una perspectiva incorrecta, si se tiene claridad acerca de que dicha tendencia pudo obedecer a variables de diferente índole, que deben ser atacadas de distinta manera, como lo pueden ser: falencias en el proceso de selección, debilidades en el proceso de contratación y deficiencias en la definición de los procesos de adaptación, entre otras.

Para terminar el análisis de la tabla 3, es pertinente anotar que, una vez que el empleado logre adaptarse a la organización y superar la primera etapa de conocimiento de la empresa y del cargo, la probabilidad de que renuncie disminuyó en forma considerable, lo que da a entender que, aunque en apariencia no es fácil el proceso de adaptación, una vez que el empleado logra acoplarse, empieza a valorar lo que la compañía le brinda y este valor agregado que percibe es suficiente razón para no abandonar la organización.

#### **Número de retiros según las causales definidas en el análisis cualitativo:**

Con el fin de comprender cuáles fueron las causales que más representatividad tuvieron sobre el total de retiros, se elaboró la siguiente tabla, en la que muestra tanto el número de retiros por causal de retiro como la participación porcentual que tuvo cada uno de las últimas sobre el total.



**Tabla 1. Número de retiros y participación porcentual según causas de retiro**

CAUSA DE RETIRO	NÚMERO DE RETIROS	PARTICIPACIÓN PORCENTUAL
Familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir)	37	13.2
Cambio de ciudad o de país	10	3.6
Enfermedad propia o familiar	14	5
Inconformidad con su jefa inmediata	71	25.3
Horarios y jornada laboral	11	3.9
Trabajo pesado	6	2.1
Estudio	13	4.6
Nueva oportunidad laboral	26	9.3
Pensión	4	1.4
Terminación de contrato	55	19.6
No quiso decir el motivo	15	5.3
Inconformidad con las compañeras de trabajo	6	2.1
Fallecimiento	1	0.4
No se adaptó al equipo de trabajo	7	2.5
Inconformidad con su jefe inmediato y con las compañeras	2	0.7
Inconformidad con su jefe inmediato y trabajo pesado	2	0.7
Trabajo pesado y estudio	1	0.4
<b>TOTAL</b>	<b>281</b>	<b>100</b>

Fuente: elaboración propia

Del análisis de la tabla 4 se puede concluir que las causas de retiro más recurrentes fueron: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), inconformidad con su jefa inmediata, nueva oportunidad laboral y terminación de contrato, lo que permitió hacerse una idea de tres fenómenos que pueden estar sucediendo en la organización:

- Fenómeno de conciliación entre la vida laboral y la personal: si se suman los retiros presentados por las causales de retiro siguientes: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), horarios y jornada laboral y estudio, se alcanzaría una participación del 22% sobre el total de retiros, lo que posibilitó evidenciar que hubo una clara dificultad por parte de los empleados para lograr atender las necesidades laborales y personales. Al analizar la cifra del 22% recién mencionada, se le sugiere a la organización que revise de manera prioritaria cómo puede flexibilizar el horario para que no interfiera con la vida personal de los colaboradores, puesto que, de no hacerlo, implicaría asumir el costo de fuga de talentos y de los recursos invertidos

en ellos, para casi la cuarta parte de los retiros de personal. Lo anterior, sin contemplar las nuevas tendencias de estilos de vida de los *millennials* y otros segmentos de la población, que están optando por vivir una vida menos dedicada al trabajo y más enfocada hacia el bienestar personal, lo que puede exacerbar este fenómeno.

- Fenómeno de relación con la jefa inmediata: en forma inminente, fue la causal de retiro más representativa de todas, lo que indica las falencias de liderazgo que tiene la empresa y las dificultades de relacionamiento que se presentan en los diferentes niveles de la organización. Lo anterior puede entorpecer el logro de la filosofía de desarrollar personas, tanto en el ser como en el hacer, puesto que toda inversión que se haga en la formación de personas se puede perder, si hay líderes que no tienen la empatía suficiente que permita motivar a los colaboradores a aprender y a desarrollarse como personas. En este orden de ideas, toda formación brindada por la empresa puede ser obstaculizada por jefas que impidan la aplicación y la práctica por las relaciones que tienen con sus equipos. Si la empresa desea lograr que sus empleados pasen del saber al saber hacer, debe fortalecer la formación de líderes.

- Fenómeno de bajo desempeño: a pesar de que la organización desea establecer vínculos con los empleados en el largo plazo, se evidenció que en forma parcial esta estrategia no se está cumpliendo por parte de la misma compañía, puesto que es ella es la que está dando por terminada la relación laboral. En este orden de ideas, se debe analizar con mayor profundidad qué es lo que le está faltando a la empresa para que los empleados sean trabajadores de alto rendimiento que suplan las expectativas de la organización, para así más tarde definir cómo debe ser abordada la problemática, dado que este fenómeno puede obedecer a contrataciones de personas fuera del perfil, a falta de claridad en la definición de perfiles de cargos, a falencias en la adquisición de personas que cumplan el perfil, a dificultades en los procesos de formación o a problemas en el proceso de la

gestión del desempeño. A partir de este punto, se evidenció la necesidad de diagnosticar los procesos del área de desarrollo humano, de tal modo que sea posible contrastarlo con una investigación en profundidad acerca de la percepción de los empleados sobre la brecha existente, entre lo que la empresa requiere de ellos y la capacidad que tienen para responder a dichas exigencias.

### Análisis de la fluctuación de motivos de retiro durante 2019:

**Tabla 2. Fluctuación porcentual de motivos de retiro durante 2019**

CAUSA DE RETIRO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir)	5	5	8	8	3	5	14	22	8	3	3	16
Cambio de ciudad o de país	10	10	-	-	10	-	-	-	10	10	20	30
Enfermedad propia o familiar	14	14	-	21	7	-	-	7	-	-	7	29
Inconformidad con su jefe inmediata	7	6	6	6	13	23	7	11	1	11	4	6
Horarios y jornada laboral	-	9	18	-	-	9	-	18	9	-	27	9
Trabajo pesado	-	-	33	-	33	-	-	17	17	-	-	-
Estudio	8	8	8	8	15	8	15	-	15	-	8	8
Nueva oportunidad laboral	8	23	12	8	4	15	8	8	8	4	-	4
Pensión	-	-	-	-	25	-	25	25	25	-	-	-
Terminación de contrato	11	7	4	11	4	15	11	7	15	2	9	5
No quiso decir el motivo	-	7	7	33	20	13	-	-	-	-	-	20
Inconformidad con las compañeras de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	17	33	33	17
Fallecimiento	-	-	-	-	-	-	-	100	-	-	-	-
No se adaptó al equipo de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	71	14	-	14
Inconformidad con su jefe inmediato y con las compañeras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	100
Inconformidad con su jefe inmediato y trabajo pesado	50	50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajo pesado y estudio	100	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Cuando se analizó la fluctuación de motivos de retiro durante 2019, se encontró que los motivos de retiro presentaron sus mayores índices en los siguientes meses:

- Familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir): en los meses de julio y agosto.
- Cambio de ciudad o de país: en los meses de noviembre y diciembre.

- Enfermedad propia o familiar: en los meses de abril y diciembre.
- Inconformidad con su jefe inmediato: en los meses de mayo, junio, agosto y octubre.
- Horarios y jornada laboral: en los meses de marzo, agosto y noviembre.
- Trabajo pesado: en los meses de marzo y mayo.
- Estudio: en los meses de mayo, junio y septiembre.
- Nueva oportunidad laboral: en los meses de febrero y junio.
- Pensión: en los meses de julio, agosto y septiembre.
- Terminación de contrato: en los meses de junio y septiembre.
- No quiso decir el motivo: en los meses de abril y mayo.
- Inconformidad con las compañeras de trabajo: en los meses de octubre y noviembre.
- Fallecimiento: no se pudo concluir dado que solo se presentó en el mes de agosto.
- No se adaptó al equipo de trabajo: en el mes de septiembre.
- Inconformidad con su jefa inmediata y con las compañeras: no se pudo concluir dado que solo se presentó en el mes de diciembre.

- Inconformidad con su jefa inmediata y trabajo pesado: no se pudo concluir dado que solo se presentó en el mes de enero.
- Trabajo pesado y estudio: no se pudo concluir dado que solo se presentó en el mes de enero.

A partir de lo antes dicho, no fue posible determinar un patrón en cuanto a la fluctuación a través del tiempo de las causales de retiro, razón por la que se debe ahondar más en esta categoría de análisis en una futura investigación, puesto que puede ser relevante para determinar las acciones hacia las que se debe enfocar la organización en cada mes del año para evitar que se presenten intenciones de abandono que terminen reflejadas en rotación del personal.

### Análisis de participación de causas de retiro según el mes:

**Tabla 3. Participación porcentual de causas de retiro según el mes**

CAUSA DE RETIRO	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir)	10	9	17	13	4	6	24	29	12	7	6	20
Cambio de ciudad o de país	5	4	-	-	4	-	-	-	4	7	11	10
Enfermedad propia o familiar	10	9	-	13	4	-	-	4	-	-	6	13
Inconformidad con su jefa inmediata	24	17	22	17	39	47	24	29	4	53	17	13
Horarios y jornada laboral	-	4	11	-	-	3	-	7	4	-	17	3
Trabajo pesado	-	-	11	-	9	-	-	4	4	-	-	-
Estudio	5	4	6	4	9	3	10	-	8	-	6	3
Nueva oportunidad laboral	10	26	17	8	4	12	10	7	8	7	-	3
Pensión	-	-	-	-	4	-	5	4	4	-	-	-
Terminación de contrato	29	17	11	25	9	24	29	14	31	7	28	10
No quiso decir el motivo	-	4	6	21	13	6	-	-	-	-	-	10
Inconformidad con las compañeras de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	4	13	11	3
Fallecimiento	-	-	-	-	-	-	-	4	-	-	-	-
No se adaptó al equipo de trabajo	-	-	-	-	-	-	-	-	19	7	-	3
Inconformidad con su jefe inmediato y con las compañeras	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7
Inconformidad con su jefe inmediato y trabajo pesado	5	4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajo pesado y estudio	5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Cuando se analizó la participación de motivos de retiro según el mes en el que se retiró el empleado, se encontraron los siguientes resultados en lo que se refiere a la principal causa de retiro según el mes:

- Enero: enfermedad propia o familiar, familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), inconformidad con su jefa inmediata y nueva oportunidad laboral.
- Febrero: inconformidad con su jefa inmediata, nueva oportunidad laboral, terminación de contrato y trabajo pesado.
- Marzo: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), inconformidad con su jefa inmediata y nueva oportunidad laboral, horarios y jornada laboral y terminación de contrato.
- Abril: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), enfermedad propia o familiar, inconformidad con su jefa inmediata, terminación de contrato y causa no identificada, dado que el empleado no quiso decir el motivo de retiro.
- Mayo: inconformidad con su jefa inmediata y causa no identificada, dado que el empleado no quiso decir el motivo de retiro.
- Junio: inconformidad con su jefa inmediata, nueva oportunidad laboral y terminación de contrato.
- Julio: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), inconformidad con su jefa inmediata y terminación de contrato.
- Agosto: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), inconformidad con su jefa inmediata y terminación de contrato.
- Septiembre: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), inconformidad con su jefa inmediata, terminación de contrato y no se logró adaptar al equipo de trabajo.

- Octubre: inconformidad con su jefa inmediata e inconformidad con las compañeras de trabajo.
  
- Noviembre: cambio de ciudad o de país, inconformidad con su jefa inmediata, horarios y jornada laboral, inconformidad con las compañeras de trabajo y terminación de contrato.
  
- Diciembre: familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir), cambio de ciudad o de país, enfermedad propia o familiar, inconformidad con su jefa inmediata, terminación de contrato y causa no identificada, dado que el empleado no quiso decir el motivo de retiro.

A raíz de lo hasta acá descrito, solo se encontró relación entre la causal de retiro de familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir) con el mes, en especial en diciembre, enero y julio, dado que precisamente en dichos meses los hijos requirieron más acompañamiento por parte de sus padres, por la temporada de vacaciones y el tiempo que, por ende, pasan solos. De igual manera, en los meses indicados las jornadas laborales son más extensas. Ambas situaciones, en conjunto, dificultaron la conciliación entre las vidas laboral y personal, lo que debe ser atendido de manera prioritaria por parte la organización para reducir la rotación en tales meses y reducir el impacto que ella generó en meses de alta demanda y elevados requerimientos de personal.

Es oportuno mencionar que, a pesar del análisis antes mencionado, se hace necesario complementar la información en una futura investigación para identificar con mayor profundidad cuáles son las condiciones del entorno características de cada mes, con el fin de lograr así un mejor entendimiento de la influencia del mes de abandono de la organización en la causal de retiro. Ello obedeció a la imposibilidad de generar mayores conclusiones a partir de los datos analizados, porque en ellos, si bien describieron las causales de retiro más representativas en

cada mes, no se observó una relación clara y determinante con las demás causales de retiro que sirvan para la generación de planes de acción concretos.

### **Análisis de las causas de retiro según la duración del empleado en la empresa:**

**Tabla 4. Participación porcentual de causas de retiro según duración del empleado en la empresa**

CAUSA DE RETIRO	1: Entre 0 y 3 meses	2: Entre 3 y 6 meses	3: Entre 6 y 10 meses	4: entre 10 y 13 meses	5: Entre 13 y 19 meses	6: Entre 19 y 28 meses	7: Entre 28 y 36 meses	8: Entre 36 y 44 meses	9: Entre 44 y 60 meses	10: Mayor a 60 meses
Familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir)	8	6	8	-	13	18	40	21	25	20
Cambio de ciudad o de país	2	3	-	-	7	5	7	7	13	10
Enfermedad propia o familiar	8	9	6	-	-	5	7	7	-	-
Inconformidad con su jefe inmediata	34	26	36	50	13	14	13	29	25	10
Horarios y jornada laboral	11	6	6	-	-	-	-	-	-	-
Trabajo pesado	3	3	-	-	7	-	-	7	-	-
Estudio	5	9	3	-	7	-	10	-	13	-
Nueva oportunidad laboral	5	3	11	-	20	9	7	14	-	25
Pensión	-	-	-	-	-	-	-	-	-	20
Terminación de contrato	9	21	25	-	20	23	13	7	13	10
No quiso decir el motivo	3	6	6	50	7	-	3	7	13	5
Inconformidad con las compañeras de trabajo	3	-	-	-	-	18	-	-	-	-
Fallecimiento	-	-	-	-	7	-	-	-	-	-
No se adaptó al equipo de trabajo	6	6	-	-	-	5	-	-	-	-
Inconformidad con su jefe inmediato y con las compañeras	2	3	-	-	-	-	-	-	-	-
Inconformidad con su jefe inmediato y trabajo pesado	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Trabajo pesado y estudio	-	-	-	-	-	5	-	-	-	-

Fuente: elaboración propia

Cuando se analizaron las causas de retiro según el tiempo que duró vinculado el empleado en la organización se pudo determinar que:

- El mayor motivo de retiro entre 0 y 13 meses de estar vinculado el empleado a la organización fue la inconformidad laboral con su jefe inmediata, lo que permitió



concluir que los líderes no están preparados para facilitar el proceso de adaptación de los empleados.

- El motivo de retiro de horarios y jornada laboral se presentó en mayor medida en los colaboradores que duraron menos de tres meses vinculados con la compañía, lo cual dejó relucir que las jornadas laborales son extensas frente a otras organizaciones en las que hubieran estado vinculados los trabajadores; de lo contrario, esta no sería una causal de retiro en los primeros meses de trabajo del colaborador.

- La terminación de contrato se presentó en mayor medida en los colaboradores que duraron vinculados con la organización entre tres y trece meses y en el rango entre diez y trece meses ocurrió su mayor incidencia. Esta situación permitió comprender que la mayor cantidad de terminaciones de contrato sucedieron cuando el empleado tenía un contrato a término fijo; por otro lado, se evidenció que la empresa tuvo una preferencia por definir las no renovaciones de contrato en los últimos meses de su vigencia, lo que dio a entender que se le dieron oportunidades al empleado en cuanto a la adaptación del rol, pero que quizá no fue suficiente el acompañamiento que se le brindó para que el resultado hubiese sido positivo.

- Los retiros que obedecieron a la inconformidad con la jefa inmediata disminuyeron a medida que el colaborador duró más tiempo vinculado con la organización. A pesar de lo anterior, se observó un alto índice de retiros por este motivo cuando el colaborador duró entre 36 y 60 meses vinculado con la empresa, lo que permitió comprender que, una vez que el colaborador se adapta a la dinámica del trabajo, su relación con la compañía en apariencia fue positiva; sin embargo, se debe profundizar en este análisis puesto que se pueden presentar casos en los que la necesidad del trabajo aumenta la resistencia a las no conformidades que tenga

el empleado; prueba de ello es el incremento de deserciones en los que duraron vinculados entre 36 y 60 meses.

- Los mayores índices de retiro generados por el motivo de familia (cuidado de hijos y tiempo para compartir) se presentaron a partir de los 28 meses de estar vinculado el empleado, con el pico más alto ente los 28 y los 36 meses. A partir de esta afirmación, se puede concluir que los efectos de la falta de tiempo para compartir con las familias se reflejaron una vez que el empleado superó los 28 meses de estar vinculado, lo que podría detectarse de manera temprana con entrevistas que tengan como objetivo el descubrimiento de intenciones de abandono. En este punto se evidenció que esta puede ser una causal de retiro predecible y gestionable si se analiza en forma pertinente y oportuna.

- La causa de retiro más común en los empleados que duraron más de 60 meses vinculados a la organización fue una nueva oportunidad laboral y que este motivo presentó su mayor pico en los empleados que se ubicaron en dicho rango. Lo anterior puede explicarse en dos sentidos: el primero, si se comprende que el empleado, una vez que supera los 60 meses de estar vinculado con la empresa, pierde el interés por los beneficios monetarios y no monetarios ofrecidos por la organización y piensa que después de dicho tiempo se puede entrar en un período de monotonía. El segundo, si se entiende que, en el mencionado momento, una vez que el colaborador ha adquirido nuevas competencias y tiene mayor experiencia laboral, se vuelve atractivo para otras organizaciones o, por otro lado, el empleado, fuera del desarrollo que ha logrado, pudo ahorrar recursos para iniciar su emprendimiento.

## **Conclusiones**

A partir de la investigación llevada a cabo en el presente trabajo, los datos recopilados y el análisis efectuado, se logró concluir que la organización, a pesar de que tiene un proceso definido de formación, tanto en el ser como en el hacer, y una filosofía de bienestar laboral, no está siendo aprovechado por los líderes, por lo que el relacionamiento con sus equipos es débil y debe ser mejorado. Esto se está reflejando en una rotación de personal que obedece a la precaria motivación que reciben los empleados por parte de sus jefes, situación que puede generar una mala imagen de los líderes en los demás integrantes del equipo de trabajo. Lo anterior cobra sentido si se comprende que es común encontrar conversaciones entre colegas acerca del estilo de liderazgo del jefe a quien le reportan.

Si dicha situación no se corrige, se puede dificultar, no solo la gestión del líder, sino también la transferencia del valor de la filosofía de la organización, lo que tendrá una grave repercusión en la imagen de la empresa que tiene el colaborador y, por ende, en el cumplimiento de la estrategia.

A pesar de que la empresa tiene gran cantidad de colaboradores que duran mucho tiempo vinculados con ella, es difícil comprender cuál es el nivel de satisfacción de dichos empleados con respecto a las relaciones y las remuneraciones que perciben, puesto que solo se analizaron las entrevistas de retiro, información que se sugiere complementar con un estudio que permita ahondar en el entendimiento de la percepción que tiene el empleado acerca de los diferentes procesos y relaciones de la empresa objeto de estudio.

Si bien las entrevistas brindaron información importante que permitió generar un primer entendimiento del fenómeno de estudio, se deben contemplar los vicios que

esta información pueda presentar, por la empatía que cada entrevistado sintió con el entrevistador, el momento en el que se efectuó la entrevista y el interés que tenía el empleado al entregar sus respuestas en la entrevista realizada.

Con el objetivo de buscar la optimización de la gestión del personal, en pro de la reducción de su rotación, se le propone a la organización objeto de estudio implementar los siguientes procesos, que pueden ejecutarse en una fase previa a una investigación futura que brinde un contexto más integral que, dado el alcance del presente proyecto, no se contempló:

1. Flexibilización de horarios: según el modelo de inmersión en el trabajo de Mitchell et al., 2001; Lee et al., 2004, citado por Martín Sierra (2011), este es un aspecto relevante que aporta a la retención del personal, por lo que, si se contrata con lo hallado en el análisis de resultados, se puede concluir que la flexibilización de horarios debe permitir que el personal pueda disfrutar más tiempo con su familia para fomentar el equilibrio entre la vida personal y la laboral. Esto último representa una variable de influencia significativa en la rotación del personal según el modelo organizativo de la persistencia del empleado de Peterson (2004), referido por Martín Sierra (2011). Atender este frente, no solo puede reducir la rotación, sino que también puede aportar al crecimiento de la organización, porque, si se evita el retiro por este motivo, se estaría reduciendo la fuga de talentos, puesto que la mayor cantidad de retiros que se presentaron por este motivo contemplaron las personas que ya habían logrado adaptarse a la organización y tener una experiencia significativa por la trayectoria en ella.

2. Para lograr “una propuesta de valor para el empleado, con la que los trabajadores conectan, de la que no se quieren desprender y que robustecen la permanencia de los mejores” (Castillo Serna, 2009, p. 17), se propone implementar estrategias que promuevan relaciones fluidas y de confianza con los supervisores, que deben tener como objetivo la disminución de la causal de retiro definida en el

presente trabajo como “inconformidad con su jefa inmediata”, según las entrevistas de retiro analizadas, dado que dicha causal de retiro representa el mayor motivo de abandono del personal de la empresa de alimentos. En este punto, es apropiado sugerirle a la organización que revalúe el estilo de liderazgo que requiere, puesto que, con una correcta definición y consecución de dicho estilo, se puede utilizar como una herramienta de soporte organizativo que medie entre la intensidad de abandono y la influencia de las prácticas existentes en la organización, según los modelos basados en el soporte organizativo percibido de Eisenberger et al., 1986, 2001; Rhoades et al., 2001, citados por Martín Sierra (2011). Mejorar las capacidades de los líderes permitirá, de igual manera, fortalecer la inserción del ADN organizativo en los colaboradores, lo que facilitará, no solo reducir la rotación por este motivo, sino también aportar al proceso de adaptación de los colaboradores a los cambios de roles o a la implementación de nuevos procesos. La organización debe contemplar a los líderes como aliados claves en la gestión de la rotación del personal.

3. Se sugiere fortalecer, tanto el proceso de selección como el proceso de formación e ingreso, aunado a la gestión del conocimiento. Lo anterior se sustenta por lo expresado por Diego René Gonzales Miranda (2009) y lo evidenciado en las encuestas de retiro de personal, en las que se observó que la segunda mayor causa de retiro fue la terminación del contrato y que el período de vinculación en el que se presentó la mayor rotación fue en los rangos 1, 2, 3 y 4, es decir, trabajadores que permanecieron en la compañía por menos de un año. Se propone incluir, en el proceso de selección del personal, actividades que permitan identificar, en los interesados en vincularse a la organización, las capacidades técnicas, la capacidad de adaptación, la adaptación de las jornadas laborales a su cotidianidad y la resistencia a la presión requerida por la compañía. Para dichos procesos se deben contemplar las observaciones y los aportes, no solo de los líderes de área, sino también de los trabajadores que desempeñan los roles, puesto que, en última

instancia, unir los diferentes puntos de vista de la organización es lo que permitirá que toda solución que se diseñe atienda las necesidades de todos los involucrados.

## Referencias

- Cartagena Gélvez, L. J. (2018, 9 de abril). *El salario emocional y su contribución a la atracción y retención del talento humano en la organización* (trabajo de grado, Especialización en Alta Gerencia, Universidad Militar Nueva Granada).  
[https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17758/Cartagena G%C3%A9lvezLizJacqueline2018.pdf?sequence=3](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/17758/Cartagena%20G%C3%A9lvezLizJacqueline2018.pdf?sequence=3)
- Castillo Serna, C. (2009). *Nuevas tendencias e la retención y mejora del talento profesional y directivo*. eoi. Escuela de Negocios.  
<https://www.eoi.es/es/savia/publicaciones/20585/nuevas-tendencias-en-la-retencion-y-mejora-del-talento-profesional-y-directivo>
- Chinchilla, N. (1991, mayo). *Compromiso organizativo y rotación: status questions*. IESE Business School, documento de investigación DI 217. [media.iese.edu](https://media.iese.edu).  
<https://media.iese.edu/research/pdfs/DI-0217.pdf>
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45-72. <https://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Gruesso Hinestroza, M. P. (2016). *Organizaciones saludables y procesos organizacionales e individuales. Comprensión y retos*. Editorial Universidad del Rosario.
- Hernández Chávez, J., Hernández Chávez, G., y Mendieta Ramírez, A. (2014). Modelo de organización de personal y prácticas organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 18(especial), 837-863.  
<https://revistas.ucm.es/index.php/HICS/article/download/44369/41927>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., y Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*, 6ª ed.. McGraw Hill/Interamericana.

Holmes, R. (2016, 13 de septiembre). *An unexpected way to stop people from quitting*. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/pulse/unexpected-way-stop-people-from-quitting-ryan-holmes/>

Martín Sierra, C. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas españolas innovadoras* (disertación doctoral, Universidad de Valladolid, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados). <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/879/TESIS127-111207.pdf>

Méndez, J. S., Zorrilla, S., y Monroy, F. (1992). *Dinámica social de las organizaciones*, 3ª ed. McGraw-Hill/Interamericana.

Porras Jiménez, J. A. (2016). *La organización: enfoques, tipologías y enriqueciendo la nueva perspectiva*. Universidad Libre. <http://www.unilibre.edu.co/bogota/pdfs/2016/3sin/B35.pdf>

Tamayo Contreras, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal* (disertación doctoral Universidad de Granada). <https://hera.ugr.es/tesisugr/25701289.pdf>