

Análisis de la Trazabilidad de la Encuesta de Retiro: Exploración de factores que puedan influir en la Rotación o Desvinculación Laboral en la empresa Optecom S.A.S

Cindy Natalia Guerrero Contreras

ID: 200188



Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2020

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Análisis de la Trazabilidad de la Encuesta de Retiro: Exploración de factores que puedan influir en la Rotación o Desvinculación Laboral en la empresa Optecom S.A.S

Cindy Natalia Guerrero Contreras

Trabajo de Grado

En Modalidad de Pasantía para optar el título de Psicóloga

Director de Pasantía:

Ps, Mg. Raúl Jaimes Hernández

Universidad Pontificia Bolivariana – Seccional Bucaramanga

Escuela de Ciencias Sociales

Facultad de Psicología

Bucaramanga

2020

Agradecimientos y Dedicatoria

En primera instancia doy gracias a Dios y a la Virgen por haberme brindado la maravillosa oportunidad de culminar mi carrera, por iluminarme y ayudarme en todo este camino y así poder lograr este gran sueño, del cual daré siempre lo mejor de mí.

A mis ángeles en el cielo, mi padre y mi madre, por siempre enviarme su energía y amor para seguir adelante a pesar de no tenerlos físicamente, por todos sus esfuerzos para hacer de mí la persona que soy hoy, en especial a mi madre, la cual partió al cielo hace tres meses, que con su amor y apoyo incondicional me permitió estar acá en este momento, dándome fuerzas para continuar, siempre creyó en mí y me motivó día a día a seguir adelante, con su ejemplo de tenacidad, valentía y fuerza para conseguir lo que se quiere. Gracias por todo y por tanto, esto es para ustedes.

A mis hermanos, que son como otros padres para mí, siempre enseñándome el valor de las cosas, la responsabilidad y compromiso hacia todo. Son mi modelo a seguir, gracias por su soporte constante, por apoyarme en las decisiones tomadas y por siempre tener su mano extendida hacia mí.

A mis sobrinos, que son la alegría de la familia, que con sus sonrisas y amor, me ofrecen momentos felices, que sentían celos de saber que su tía podría trabajar con otros niños y niñas al ser profesional, pero que también se sienten orgullosos y ven en mí un ejemplo, alguien en quien confiar y una mano amiga.

A mi novio, quien con sus palabras y actos me ha fortalecido y ayudado en este camino, siempre repitiéndome lo orgulloso que se siente de mí, las aspectos que de mí admira y lo importante que soy para él, y a su familia, quienes continuamente me han ofrecido su ayuda cuando lo he necesitado.

A mis cuñados, que con su cariño y amabilidad me han demostrado siempre que en ellos puedo contar y confiar, y que con sus manifestaciones de amparo constantes se convirtieron en otros hermanos para mí.

A la empresa Optecom y su personal, por creer en mí y brindarme la oportunidad de realizar mi pasantía con ellos, por abrirme sus puertas de manera agradable y cordial y por permitir desarrollar mi quehacer como psicóloga de manera autónoma. En especial a mi jefe Andrea Serrano, quien más que mi jefe fue una mano amiga, siempre dispuesta a enseñarme, ayudarme y apoyarme siempre que lo necesité. Su amabilidad y cariño manifestados diariamente los recordaré siempre.

Finalmente a los docentes de la Universidad Pontificia Bolivariana, que con su compromiso, entrega y amor por su labor desempeñada fueron guía y orientación en este camino, contribuyendo así a mi formación como profesional integral.

TABLA DE CONTENIDO

CAPITULO I	7
Justificación.....	8
Contextualización de la organización.	10
Objetivos	12
Referente Conceptual.....	13
CAPITULO II.....	20
Proyecto Entrevista de Retiro.....	20
Metodología.....	20
Instrumentos.....	21
CAPITULO III.....	23
Resultados.....	23
CAPITULO IV.....	50
Otras Funciones Realizadas.....	50
Metodología.....	51
Instrumentos.....	51
Reclutamiento.....	52
Proceso de Selección.....	53
Resultados.....	56
CAPITULO V.....	58
Discusión.....	58
Conclusiones.....	61
Recomendaciones.....	62
CAPITULO VI.....	63
Referencias.....	64
CAPITULO VII.....	66
Anexos.....	66

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO: ANÁLISIS DE LA TRAZABILIDAD DE LA ENCUESTA DE RETIRO: EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE PUEDAN INFLUIR EN LA ROTACIÓN O DESVINCULACIÓN LABORAL EN LA EMPRESA OPTECOM S.A.S

AUTOR(ES): Cindy Natalia Guerrero Contreras

PROGRAMA: Facultad de Psicología

DIRECTOR(A): Ps, Mg. Raúl Jaimes Hernández

RESUMEN

El presente informe expone de manera detallada los resultados y análisis del proyecto realizado en la empresa Optecom S.A.S en su sede de Bucaramanga, Santander, compañía de Telecomunicaciones, prestadora de servicios y procesos tecnológicos, estratégicos de gestión humana y comercial, con 7 años de presencia y experiencial, la cual, es filial de Telefónica Movistar y con presencia en 6 ciudades en el territorio Nacional. Este proyecto se realizó con base en las necesidades evaluadas y al identificarse como apremiante se ejecuta, cuyo objetivo está orientado en identificar diferentes factores y variables que influyan en la desvinculación y/o rotación de personal dentro de la compañía, con especial énfasis en el cargo de vendedor presencial PAP, al percibirse como el cargo en que esta rotación tiene mayor incidencia. De forma tal que, por medio de la aplicación de una entrevista de retiro a los colaboradores que decidieron abandonar la compañía en el periodo de enero a septiembre del año 2020, se obtienen los resultados aquí contenidos y se realizan sus respectivos análisis para cada uno de ellos. Por otra parte, se presenta el proceso realizado durante el periodo de la pasantía, desarrollado en el área de administración de personal y cuyas funciones principales se orientan a dar apoyo en los procesos de reclutamiento y selección de personal para cubrir diversas vacantes y/o cargos existentes dentro la empresa, como lo son, vendedores PAP, técnicos, agentes call center, supervisores, aprendices, entre otros. Para esto se presentan los procedimientos ejecutados para cumplir con dichos procesos y, a su vez, lograr los objetivos propuestos por la organización.

PALABRAS CLAVE:

Rotación de personal, índice de rotación, reclutamiento, selección, PAP, factores.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

TITLE: ANALYSIS OF THE TRACEABILITY OF THE RETIREMENT SURVEY:
EXPLORATION OF FACTORS THAT MAY INFLUENCE THE LABOR
ROTATION OR DISENGAGEMENT IN THE COMPANY OPTECOM
S.A.S

AUTHOR(S): Cindy Natalia Guerrero Contreras

FACULTY: Facultad de Psicología

DIRECTOR: Ps, Mg. Raúl Jaimes Hernández

ABSTRACT

This report describes in detail the internship process that was carried out in the company Optecom SAS, at its office in Bucaramanga, Santander; a Telecommunications company, provider of services and technological, strategic, human and commercial management processes, with 7 years of presence and experience, which is a subsidiary of Telefónica Movistar and present in 6 main cities of the country. This Project was developed based on the evaluated needs and by being identified as urgent, is executed, wich objective is oriented to identify different factors and variables that have influence in the disengagement and/or personnel rotation by with in the company, with special emphasys in the position of fase to fase salesperson F2F, by being the position where the rotation has more incidence. In such a way that, through the application of a retirement interview to the collaborators who decided to leave the company in the period from January 2020 to September 2020, the results contained herein are obtained and their respective analyzes are carried out for each of them. On the other hand, the process carried out during the internship period is presented, developed in the personnel administration area and whose main functions are aimed at providing support in the recruitment and selection processes of personnel to cover various vacancies and / or Existing positions within the company, such as F2F vendors, technicians, call center agents, supervisors, apprentices, among others. For this, the procedures implemented to comply with mentioned processes and, in turn, achieve the objectives proposed by the organization, are presented.

KEYWORDS:

Personnel rotation, rotation index, recruitment, selection, F2F, factors.

V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK

Capítulo I

Introducción

El presente informe da a conocer el trabajo desarrollado durante el proceso de pasantía en psicología organizacional realizado por la estudiante en práctica Cindy Natalia Guerrero Contreras en la empresa Optecom S.A.S en la sede de Bucaramanga, Santander; este procedimiento fue realizado bajo la supervisión del docente y psicólogo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Raúl Jaimes Hernández. Dicho proceso se llevó a cabo durante los meses de enero a septiembre del año 2020, debido a la crisis sanitaria por el Covid-19 presentada en el país se extendió el periodo de la práctica dos meses más hasta septiembre.

A través de este informe se presentan los resultados del proyecto realizado en la empresa, el cual está orientado en la exploración de factores que influyen en la desvinculación laboral o rotación de los trabajadores, por medio de una encuesta de retiro aplicada a las personas que abandonaron la empresa en el tiempo que se desarrolló la pasantía y su respectivo análisis de resultados, con énfasis en el cargo de vendedores PAP. Por otra parte, se exponen las labores llevadas a cabo en la organización en el curso de la pasantía, las cuales se están enfocadas en dar apoyo a los procesos de reclutamiento y selección de personal, en diversos cargos, principalmente en la vacante de vendedores del canal presencial PAP.

La intención de todas las actividades desarrolladas dentro de la compañía ha estado encaminada en brindar un apoyo óptimo al departamento de administración de personal y en general a la compañía, y de esta manera, aportar a la optimización de las funciones, tiempo y demás aspectos relevantes al momento del reclutamiento y la selección del personal. Todo en pro, de ofrecer a la empresa soporte en los proceso de talento humano, en el desempeño laboral del área; y desde luego, siempre identificada y comprometida con los valores, principios y objetivos de la organización.

Justificación

En la actualidad, el sector de las telecomunicaciones es tendencia, su futuro es prometedor y diversas estadísticas revelan un horizonte promisorio para el crecimiento de las empresas que prestan este servicio a nivel Nacional, debido a su alto y positivo impacto en la economía del país. Esto se debe al amplio mercado y demanda presentada, empresas públicas y privadas, instituciones educativas, hogares, personas, y demás sectores, necesitan de los servicios de las telecomunicaciones para sus actividades personales, laborales y/o académicas a nivel Mundial, y para Colombia no es la excepción.

En consecuencia, la competencia es alta, existen diversas y numerosas organizaciones que prestan estos servicios de redes, es por esto, que Optecom S.A.S al ser filial de Telefónica Movistar, una de las Multinacionales más importantes que distribuyen este tipo de servicios, debe mostrar su valor agregado, lo que le permite diferenciarse y tener distinción ante las demás empresas que posean como factor común el mismo producto y/o servicio, y así, ser provechoso para la organización.

Es así, que con el fin de aumentar la productividad de las organizaciones y de disminuir la rotación de personal, aspecto que actualmente afecta a las empresas, puesto que, las personas no permanecen a perpetuidad en sus cargos, es necesario identificar los factores puntuales que están influyendo en la desvinculación o rotación del personal dentro de la empresa Optecom S.A.S y que puedan impactar negativamente a la compañía en general.

Por tal motivo, el proyecto de esta pasantía está orientado a identificar los factores que puedan influir en la rotación o desvinculación laboral en la empresa, ya que, esto se reconoció como necesidad apremiante al momento de analizarlas, el plan se desarrolló por medio del análisis de resultados de la encuesta de retiro modificada y aplicada los colaboradores de la misma en el periodo de tiempo de enero a septiembre de 2020. La información allí suministrada es de vital importancia para conocer las debilidades y/o fortalezas de la compañía y al identificarlas se pueda realizar mejoras dentro de la organización y disminuir su nivel de rotación, en especial en el cargo de vendedor de canal presencial o PAP, percibido como el de mayor rotación.

Para entender mejor la rotación de personal (Arana, 2010, citada por Maldonado, 2016, p. 32), expone: “en la medida que se administren bien las organizaciones, estas sobreviven o crecen. Para crecer las organizaciones requieren mayor número de personas en la ejecución de sus actividades, sin embargo las personas al ingresar a las empresas persiguen objetivos individuales que no siempre son compatibles con quienes desde un principio conformaron las organizaciones. Esto hace que gradualmente los objetivos organizacionales se alejen de los individuales de los nuevos participantes, generándose de esta manera comportamientos e intereses aislados y complejos entre el individuo y la organización.” En conclusión, la rotación de personal es uno de estos comportamientos que se presentan porque los objetivos e intereses de los colaboradores en ciertas ocasiones no son similares a los de las empresas, y esto propicia la rotación de personal.

Por otra parte, se desarrollaron las funciones durante toda la pasantía dentro del área de administración de personal, en labores de reclutamiento y selección, en vista de, que Optecom S.A.S es una empresa en constante dinamismo y crecimiento a nivel Nacional y diariamente realiza numerosas entrevistas, para diferentes vacantes, necesarias para hallar al personal más idóneo para cada cargo.

De forma tal que, es conveniente tener presente que el departamento de gestión humana es parte fundamental de la empresa, el cual entre sus áreas comprende el de selección de personal, cuya función principal es elegir a las personas mejor calificadas y calificadas para laboral en la institución, las cuales deben asumir la responsabilidad y compromiso para cumplir con los objetivos y niveles óptimos de eficiencia propuestos por la compañía. (Vallejo, 1996, p. 10).

Contextualización de la Organización

Historia

La Sociedad de esta empresa fue constituida en la ciudad de Barranquilla, Departamento de Atlántico, el 22 de octubre del año 2013, con el nombre de Operaciones Tecnológicas y Comerciales Sociedad por Acciones Simplificada, con sus siglas OPTECOM S.A.S, inscrita en la Cámara de Comercio en el Folio del libro 9, esta sociedad no se haya disuelta y su duración es indefinida.

Su objeto social como principal propuesta tiene la realización de una o varias de las actividades previstas en la Ley 1341 de 2009 para los proveedores de redes y servicios de las tecnologías de información y las comunicaciones. Así las cosas, la sociedad tiene por objeto la provisión de redes y servicios de telecomunicaciones y demás actividades propias y complementarias del sector de las tecnologías de la información y las comunicaciones. Para llevar a cabo su objeto principal la sociedad provee servicios de internet, telefonía móvil virtual, gestión, control y monitoreo de redes, diseño, construcción e instalación de redes de telecomunicaciones, desarrollo de herramientas aplicaciones y contenidos que permitan la compilación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de voz, datos, textos, video o imágenes; y demás servicios contemplados en la Ley 1341 de 2009 o que se encuentren en el sector económico TIC.

Objetivos Estratégicos de OPTECOM S.A.S

Misión

Es una empresa que ofrece soluciones integrales en Tecnologías de Información y Comunicación (TICS), especializada en consultoría, construcción y proveeduría, con presencia a nivel nacional. Un aliado para apoyar el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, instituciones y comunidades Colombianas, optimizando e incorporando las variables tecnológicas para reducir la brecha digital siendo más competitivos.

Por otra parte, está conformada por colaboradores con la apropiada formación humana, académica y profesional, en gerencia, gestión y dirección de empresas y personas, comprometidos con el logro de los objetivos corporativos.

Visión

Será un canal de comercialización consolidado, especializado en consultoría, construcción y proveeduría, con sedes a nivel nacional y mercados internacionales.

Tendrá en ejecución grandes proyectos en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en los segmentos públicos y privados, en alianza estratégica con las principales empresas del sector, y contará con colaboradores alta formación para lograr los objetivos propuestos como empresa.

De esta forma, para el 2019 estará dentro de las 5 mejores empresas de Colombia en el ofrecimiento de soluciones integrales en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC).

Valores y Principios Corporativos

A través de los valores y principios corporativos de integridad, lealtad, pertenencia, tolerancia, responsabilidad, puntualidad, liderazgo, transparencia, calidad, cultura de la innovación, desarrollo y bienestar del recurso y compromiso del servicio, han logrado posicionarse como uno de los principales aliados estratégicos empresariales en soluciones integrales en Tecnologías de Información y Comunicación (TICS) en diferentes ciudades del país.

Actualmente cuenta con alrededor de 1324 colaboradores internos y externos a nivel Nacional y tiene presencia en 6 ciudades a nivel país, su sede principal se encuentra ubicada en Barranquilla, y sus sedes regionales en Bucaramanga, Bogotá, Medellín, Cali y Armenia.

La estructura administrativa o jerárquica está dividida en 6 áreas, el área comercial y compras, área de administración de personal, área jurídica, área de salud y seguridad en el trabajo, área técnica y el área de nómina. Cada una de ellas cuenta con un jefe que lidera,

organiza y orienta de manera óptima a sus colaboradores y juntos como equipo alcanzar cada uno de los objetivos propuestos por sus respectivos departamentos.



Objetivos

Objetivo General

Presentar los resultados del proyecto realizado durante la pasantía, obtenidos por medio de la entrevista de retiro aplicada al personal, orientado en identificar factores que puedan influir en la desvinculación o rotación laboral en la empresa Optecom S.A.S.

Objetivos Específicos

Analizar detalladamente cada uno de los resultados obtenidos, de forma tal que, estos análisis conduzcan a encontrar puntos claves a trabajar dentro de la organización.

Contribuir con información esencial y específica, que no se contaba dentro de la compañía, respecto a diferentes problemáticas y/o tópicos que se obtuvieron de la encuesta, los cuales están influyendo en la rotación de personal.

Describir las funciones desarrolladas durante la pasantía y sus resultados obtenidos, enfocadas en brindar apoyo al área de administración de personal, en los procesos de reclutamiento y selección de personal.

Proponer acciones que contribuyan al mejoramiento integral de la organización, desde los resultados hallados.

Referente Conceptual

En las organizaciones se tiene que lidiar con un tema muy complejo y sumamente importante, que las afecta negativamente en diferentes aspectos internos y externos, y es la rotación de personal, la cual puede impactar la productividad, desempeño y costos de las empresas. Esta rotación o desvinculación laboral se genera porque las personas están en una búsqueda constante de superación personal y profesional, y toman este tipo de decisiones respecto a su situación laboral, para encontrar así satisfacción propia de manera integral. (Castillo, Hernández, Himes, Lang & Molina, 2006, p. 2).

Por otra parte, existe una relación fundamental para tener en cuenta a la hora de analizar las causas de una desvinculación laboral voluntaria, y es la asociada a la rotación de personal con la insatisfacción laboral, explicada desde el efecto que tiene una baja remuneración laboral, la no motivación empresarial constante y la importancia que tienen las bajas por motivos personales en esta rotación. (Abreu, Badii & Flores, 2008, p. 1.)

Es por esto que:

“una de las causas que puede generar la rotación de personal en las organizaciones es la insatisfacción laboral, no siendo solo el trabajo quien aporta sentido a sus vidas, sino también el espacio donde las personas van a cubrir sus deseos, intereses y pretensiones de independencia económica. En incontables casos este origen de insatisfacciones, en el cual, los individuos ven disminuidas sus posibilidades de crecimiento o sus aspiraciones profesionales, enfrentándose a tratos discrepantes por parte de sus compañeros o jefes, horarios desacordes con su calidad de vida, son tal vez, condiciones que no le favorecen para satisfacer sus necesidades básicas.” (Almanza, Guerrero & Molino, 2014, p. 7).

Este es un tema vital para toda empresa, puesto que, un estudio de trazabilidad en el proceso de rotación de personal es esencial para identificar puntos estratégicos por mejorar. De esto modo, se entiende por trazabilidad al: “conjunto de procedimientos preestablecidos y autosuficientes que permiten conocer el histórico, la ubicación y la trayectoria de un producto o servicio a lo largo de la cadena, a través de herramientas determinadas.” (López, 2014, p. 8).

Dicho de otra manera, esta trazabilidad de la rotación de personal permitirá encontrar aspectos puntuales durante el recorrido de todo el proceso, que sean claves para identificar las causas más significativas que influyen en esta rotación de personal dentro de la empresa.

González, (2006) define la rotación de personal como: “el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar, en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto, de esta misma definición se deduce que no se debe considerar como formando parte de la rotación el número de trabajadores que salen y que no son substituidos por otros, pues en este caso puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a formar parte de la empresa, más no a sustituir a otras que existían antes, tampoco cuenta con esto para la rotación, sino que se refiere más al crecimiento de la institución.”. Lo anterior dentro de un periodo de tiempo determinado, para que la empresa pueda calcular el índice de rotación, el cual va a indicar el comportamiento mensual que pueden estar teniendo dichos retiros.

Por otro lado, para Chiavenato, 1999, citado por Cabrera, Ledezma & Rivera, “el término rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente; lo que significa que el intercambio de personas entre la organización y el ambiente se define por el volumen de personas que ingresan en la misma y el de las que salen de ella” (2011, p. 3.)

Por consiguiente, las variables a tener en cuenta para entender esta rotación de personal pueden ser múltiples y podrían estar relacionadas con que los aspectos nombrados anteriormente u otros, no se encuentren distribuidos de manera equitativa dentro de las empresas. Asimismo, en la actualidad, el movimiento del mercado origina que los trabajadores no permanezcan largos periodos de tiempo en el mismo cargo, ya sea por retiro voluntario o por decisión de la compañía, de igual forma, en ambos escenarios y según las diferentes variables, impactan el área de recursos humanos y la organización en general. (Almanza, Guerrero & Molino, 2014, p. 7).

Los diferentes factores causantes de la rotación de personal en una empresa dificultan una homogeneidad o un sistema unificado y por ende, no pueden generarse equipos de alto desempeño dentro de la misma. (Soliana, 2017, p. 17). Esta rotación se

debe medir y así obtener el índice de rotación, el cual, es un indicador sumamente importante para determinar la estabilidad y productividad de las organizaciones, se habla de que esta rotación puede ser positiva o negativa, y genera choque dentro de las empresas y por eso es indispensable hallar esta diferencia. No existe un número que defina el índice de rotación ideal, sino una situación específica para cada organización en función de sus problemas, políticas organizacionales y factores coyunturales del sector empresarial. (Lemus & Moreno, 2017, p. 12).

En este orden de ideas, en el índice de rotación, se relaciona la salida del personal con una acción voluntaria o involuntaria, en donde la primera está causada por la iniciativa del empleado (esta es la que ocasiona inconvenientes para la organización), y la segunda, es la provocada por la iniciativa de la empresa (esta es positiva en función del grado de planificación de la organización). (Hollebench, 2000, citado por Cabrera, Ledezma & Rivera, 2011, p. 4).

En conclusión, el índice de rotación de personal expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al promedio de empleados. . (Abreu, Badii & Flores, 2008, p. 1.)

Asimismo, después de la empresa calcular el índice de rotación, es clave que identifique que la rotación de personal no es una causa, sino un efecto de ciertos aspectos internos o externos de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

La información de estos aspectos se obtiene de las entrevistas de retiro, aplicadas a las personas que se desvinculan, para diagnosticar fallas y al identificarlas poder eliminar las causas que están provocando el retiro del personal. (Abreu, Badii & Flores, 2008, p. 15.)

En efecto, el instrumento más utilizado por las organizaciones para encontrar las razones del porqué el personal abandona las compañías son las encuestas o entrevistas de retiro, en razón de que ellas constituyen un componente de retroalimentación significativo para las empresas. Estas entrevistas de retiro se realizan en muchas organizaciones para indagar de manera puntual las razones del movimiento del personal y a su vez también aportan información acerca del mal comportamiento empresarial y los datos acerca de las

prácticas laborales, las condiciones de trabajo y los programas de gestión, desarrollo y capacitación. El éxito de estas radica en que se realicen por personas especializadas en técnicas de entrevistas y en que los resultados y el análisis de la información sean transmitidos dentro de tiempos adecuados después de la desvinculación. (Almanza, Guerrero & Molino, 2014, p. 10).

Para Almanza, Guerrero & Molino: “realizar una entrevista de retiro a las personas que por cualquier razón se desvinculan de la organización, permite a la empresa evaluar sus fortalezas y debilidades, recibir recomendaciones acerca de procesos, procedimientos, relaciones entre jefes y colaboradores y detectar problemas latentes en la organización; que por cualquier motivo no se han hecho explícitos.” De acuerdo a lo anterior, la rotación de personal es un problema que afecta a todas las organizaciones debido a los elevados costos de reemplazo, entre otros aspectos. (2014, p. 11).

Por consiguiente, la entrevista o encuesta de retiro es una herramienta indispensable en este proceso y constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de las políticas desarrolladas por la organización. Al ser un elemento tan importante para las empresas a la hora descubrir información o factores sobre asuntos relacionados con las mismas y/o sus colaboradores que se deban mejorar, en su diseño y elaboración se deben tener en cuenta diferentes tópicos al momento de la construcción, los cuales, faciliten y garanticen una fácil aplicación por parte del colaborador y obtener resultados relevantes para la compañía, y así, lograr disminuir la rotación de personal y por consiguiente su índice. (Almanza, Guerrero & Molino., 2014, p. 17).

Las empresas buscan con estas encuestas, aparte de poder encontrar deficiencias en sus procesos y al descubrirlas poder realizar mejorías en los mismos, prestar especial atención a las medidas financieras, que se afectan con la alta rotación del personal, porque al final, este aspecto financiero va a indicar que tan productiva está siendo la compañía en temas de rentabilidad. Por ese motivo, la determinación del índice de rotación, su análisis y lo que se realice en pro de disminuirlo es fundamental para cualquier organización, pues se trata de recursos críticos para la misma, por esto, deben mantenerse en el punto más bajo posible, según el tipo de negocio. Estos costos de rotación del personal pueden

determinarse siguiéndole la pista al proceso posterior a la contratación, mantenimiento y cesantía de un empleado dentro de la empresa. (Mendoza, 2003, p. 3).

Este proceso se basa en realizar un costeo de las actividades o tareas que se ejercen en el desarrollo del mismo, para lograr un resultado esperado; explicado de la siguiente manera: el proceso de contratar una persona (reclutamiento), el proceso de mantener a esa persona en la empresa (mantenimiento) y el proceso de separación de la empresa de esa persona (cesantía), una sumatoria de todas las actividades que se ejecutan en cada etapa y los costos de cada una de ellas. Al analizar estas tareas y procesos, se hallan los costos de diferentes áreas involucradas, no solo económicos sino personales, siendo uno de ellos el tiempo que se invierte en los procesos de reclutamiento y cesantía. (Mendoza, 2003, p. 4). Es decir, el costo/beneficio para la empresa.

Así pues, el primer paso para reducir el nivel de rotación es investigar a fondo las causas que provocan que el personal no permanezca por mucho tiempo en la empresa, un análisis de cada uno de los retiros dados puede reflejar información vital para la compañía, acciones inmediatas pueden lograr cambios positivos y significativos que se reflejen en la disminución de la rotación de personal, en su índice de rotación, en la productividad y rentabilidad de la empresa. Para lograr eso, en primer lugar las empresas deben tener en cuenta que el hombre es un ser complejo y que puede desconocerse que su productividad, desempeño y satisfacción en el trabajo puedan ser afectados por diversos factores, muchos de los cuales puede manejarse por parte de la organización, de tal manera que generando ciertos cambios y beneficios para el trabajador redunde en beneficio para la empresa. (Lemus & Moreno, 2017, p. 10).

Por otra parte y en relación con dos aspectos que van de la mano, la productividad y el recurso humano, la Organización Internacional del Trabajo (OIT), expresa que el éxito de la empresa depende de las personas que trabajan en ella, sus empleados contribuyen a la productividad del negocio, por lo que es importante comprender bien la relación existente entre ellas. (Mileman & Sibanda, 2016, p. 13). Aspectos que en muchas ocasiones y en muchas empresas es olvidado, o no le atribuyen la importancia que requiere y las consecuencias que puede generar una mala relación entre la productividad y el recurso humano en una organización es infalible. Un empleado satisfecho con su trabajo, no solo

con su cargo o funciones, sino con su ambiente laboral, recompensa el mismo, el reconocimiento y oportunidad de crecimiento son aspectos esenciales que todo trabajador busca, por consiguiente, lograr que permanezcan en la compañía no solo es estable, sino que proporciona ingresos y beneficios a la misma.

Asimismo, se hace pertinente también revisar los conceptos de eficiencia y eficacia dentro de la rotación de personal, puesto que al definirse la eficiencia del empleado como: la relación entre el desempeño real y el desempeño establecido previamente por la empresa, es decir, se puede establecer que está orientada hacia los métodos de trabajos y hacia los recursos, así como a la mejor manera de utilizarlos. Y por otro lado, la eficacia, está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir, con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. (Da Silva, 2007, citado por Alvarado, Combariza, España, García & Rivera, 2012, p. 6).

Aclarando estos términos, se puede partir de la base que para las organizaciones es fundamental que la eficiencia y la eficacia vayan en unísono, para el funcionamiento óptimo de la compañía y el aprovechamiento total del recurso humano, y si esto no sucede de esta forma, la organización analizaría la situación y los resultados de los empleados y tomaría una decisión de si mantiene o prescinde de determinado colaborador, lo cual afectaría la rotación.

De modo que, la importancia de explorar las causas que influyen en la rotación de personal dentro de las empresas, nace de la necesidad de descubrir y abordar más a fondo los factores puntuales que influyen en ella, los cuales, al poderlos identificar se podrá dar solución a ellos y generar una reducción en el número de personas que desertan y por ende, bajar la rotación de personal en la organización.

Para Aguilar (2015), citado por Lemus & Moreno: “usualmente los colaboradores deciden retirarse de la empresa donde laboran porque se quieren ubicar en una organización que satisface sus expectativas ya sea económica, social laboral o personalmente, o simplemente porque no están conformes con las actividades o procedimientos de la empresa.” A continuación se presentan algunas causas principales identificadas por los autores que influyen en la rotación de personal: salario, condiciones de trabajo, ambiente

organizacional, equipo y herramientas de trabajo y falta de oportunidades de desarrollo. (2017, p. 13).

Siguiendo con las causales de retiros Sherman (1994), citado por Lemus & Moreno manifiesta que: “las principales causas de rotación de personal se dan por relaciones con los supervisores, injusticia en las revisiones de evaluación de desempeño, y clima organizacional, como factores internos. Dentro de los factores externos se pueden citar la situación de oferta /demanda, la coyuntura económica y las oportunidades de mejores empleos en el mercado.” (2017, p. 15).

Para concluir, se han expuesto diversas causas que pueden generar la rotación de personal dentro de una organización, factores internos o externos que influyen significativamente en la decisión que toma una persona frente a retirarse de una empresa, los cuales generan un impacto dentro de la compañía y pueden repercutir progresivamente en problemáticas a futuro. En vista de eso, es vital identificar en cada institución los factores puntuales que generan la rotación en cada una de ellas, crear estrategias para realizar cambios y mejoras, y así se logren disminuir los retiros y la empresa se beneficie de manera integral.

CAPITULO II

Proyecto Entrevista de Retiro

En este proyecto se abordó la necesidad evaluada y encontrada previamente, siendo la desvinculación o rotación de personal dentro de la empresa Optecom S.A.S, con especial énfasis en el cargo de vendedor presencial PAP. En consecuencia, se desarrolló de la siguiente manera: como primera fase, es indispensable para que se realizara este estudio analizar cuantas personas ingresan y se desvinculan de la empresa Optecom S.A.S en un determinado tiempo, según los datos con los que se trabajan para determinar el índice de rotación y poder medir esta fluctuación. En segunda fase, se aplicó la encuesta de retiro y se conoció así de primera mano las razones cualitativas y explícitas del porqué las personas abandonan la compañía, puesto que, su desempeño y/o la renuncia pueden verse afectados por diversos aspectos que al conocerse dentro de la empresa se pueden manejar, generar cambios y darle beneficios a la misma. Para la tercera fase, se analizaron los resultados de la encuesta y para finalizar, la cuarta fase, se realizará entrega de resultados e informe a la compañía.

De lo anterior, se prosigue a desarrollar el proyecto planteado, el cual se describe de manera puntual en los siguientes capítulos y apartados, cuya información suministrada se obtuvo de los resultados arrojados por la encuesta de retiro aplicada y de los análisis detallados para cada uno de ellos.

Metodología

Participantes

Para la realización de este proyecto se trabajó con las personas retiradas de la empresa. Se aplicó la encuesta de retiro a 117 de las 204 personas desvinculadas distribuidas en las diferentes sedes del país, puesto que, se realizó el estudio con todos los empleados que se retiraran a nivel Nacional y realizaran la encuesta, en el tiempo de duró la pasantía. Cabe aclarar que solo se desarrolló con 117 personas porque al no ser obligatorio o estar condicionado a algún aspecto, respondieron la encuesta solo las personas que voluntariamente estuvieron de acuerdo.

Instrumento

En primera instancia se realizó una revisión de la encuesta de retiro existente en la compañía, la cual, en reunión con la jefe inmediata del área, se llegó al acuerdo de la necesidad de conocer más afondo y de manera puntual factores diferentes a los existentes en la encuesta, que pudieran brindar información del porqué, en especial en el cargo de PAP, los colaboradores decidían retirarse de la empresa. Por tal razón, para la primera fase se realizó la revisión y rediseño de la encuesta existente, es decir, eliminar y/o adicionar ítems y/o preguntas que orientaran a la organización de manera más precisa a conocer los factores de la rotación del personal.

Para este procedimiento, se estudiaron diversos artículos científicos y/o encuestas, que brindarían una guía a la hora de rediseñar y modificar la encuesta, por otra parte, también se tuvieron en cuenta diversas quejas presentadas por parte del personal PAP y aspectos que se fijaron como relevantes en reuniones con el jefe inmediato. Este rediseño partió con la eliminación, modificación y adición de ítems y/o preguntas consideradas relevantes y significativas para abordar y conocer, como se mencionó anteriormente, de manera más profunda las razones de las desvinculaciones, y así poder encontrar resultados significativos.

La encuesta inicial contaba con 17 ítems distribuidos en datos sociodemográficos, información empresarial, aspectos del área de trabajo y por último, la caracterizada en conocer los motivos personales o laborales que tuvieron los colaboradores para retirarse de la empresa. La finalidad fue diseñar una encuesta más completa y enfocada puntualmente en descubrir las razones laborales o datos empresariales que hayan influido en estos retiros, y así la compañía más adelante pueda trabajar en ellas y mejorar como empresa, para garantizar un lugar más humano y agradable de trabajo para todos sus colaboradores.

En este orden de ideas, la nueva encuesta diseñada, llamada Entrevista de Retiro, cuenta con 23 ítems entre dicotómicos, respuesta abierta y de opción múltiple, distribuidos de la siguiente manera entre : 8 ítems enfocados en información sociodemográfica e información sobre el área de trabajo de la persona, 10 ítems orientados en conocer los

motivos o razones de la desvinculación laboral de manera puntual, pudiendo ser de tipo personal, laboral, ambiente organizacional, falta de reconocimiento, malos tratos por parte de jefes inmediatos y/o compañeros, inconformidad, entre otros. Para finalizar, los 5 ítems restantes están dirigidos en conocer la imagen y/o percepción que se llevan los ex colaboradores de la compañía, las mejoras que creen pertinentes realizar y los beneficios o aspectos positivos que adquirieron al haber trabajado en la empresa.

De esta forma, y con el aval del jefe inmediato, se comenzó con la aplicación de las encuestas de retiro. Este proyecto al realizarse con personal desvinculado de la organización y en tiempos de Covid-19, se realizó de manera virtual, para mayor practicidad y bioseguridad.

Las entrevistas de retiro fueron enviadas para su aplicación, de manera virtual por dos medios: vía What's App y/o Correo Electrónico. Previamente, se realizó contacto telefónico con las personas registradas por la empresa en la base de datos, las cuales, se retiraron en el lapso de duración de la pasantía. Estas llamadas se realizaron con el fin de informar y tener la aceptación de la persona para el envío y la aplicación de la encuesta, y asimismo, de comunicarle la importancia para la empresa de su opinión, para lo cual, su participación era fundamental para poder, con base en sus respuestas, realizar mejoras en pro de una empresa más humana y óptima para laborar.

Teniendo en cuenta las aceptaciones recibidas a las llamadas realizadas, se ejecutó el envío de entrevistas de retiro a 204 personas desvinculadas de la empresa de manera voluntaria, del 15 de enero de 2020 al 18 de septiembre de 2020. De las cuales 117 respondieron la encuesta, lo cual corresponde a más de la mitad del universo poblacional, por lo tanto, esta fue la muestra que se tomó para el estudio, resultados y análisis correspondientes.

Las respuestas de cada una de las encuestas respondidas de manera automática ingresaban a una base de datos en Excel, contenida en un drive de la compañía y de esta forma, se tiene el acceso a cada una de ellas. Cabe mencionar, que no todas las personas que respondieron la encuesta la realizaron el mismo día, o días cercanos al llamado y envío realizado, por lo cual, se tuvo como tiempo de gracia para tomar la muestra los 9 meses de la duración de la pasantía, periodos laborados.

CAPITULO III

Resultados

Entrevista de Retiro

En este apartado se reportan los estadísticos y resultados arrojados por la encuesta de retiro aplicada a los 117 de los 204 colaboradores retirados voluntariamente, los cuales se desvincularon de la empresa en el periodo de enero a septiembre de 2020, para su respectivo análisis; haciendo énfasis en el cargo de PAP y/o canal de ventas, al ser la vacante que mayor incidencia de rotación de personal presenta, según los indicadores de la compañía.

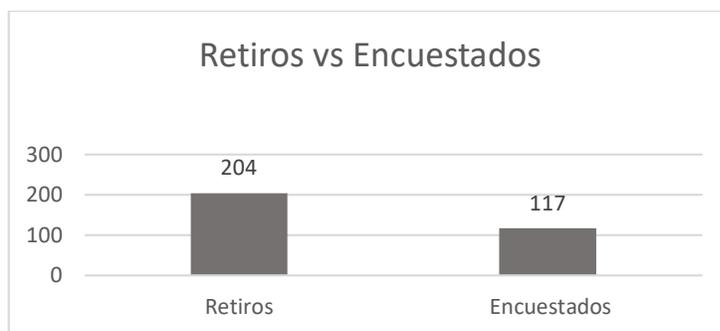


Figura 1. Retiros Voluntarios vs Personal Encuestado.

En la figura 1 se observa que de 204 personas que se retiraron voluntariamente de la compañía en el periodo de enero a septiembre de 2020, 117 respondieron la encuesta de retiro, lo cual corresponde al 57.5% del 100% del personal desvinculado. De esta forma, se determina que la muestra es representativa, puesto que es más de la mitad de la población con la que se va a trabajar.

Siguiendo, se analizan los resultados arrojados por la encuesta de retiro conforme a la discriminación de ciudades en donde se efectuaron las desvinculaciones, orientados de la siguiente manera: en la ciudad de Bucaramanga se generaron 66 retiros, para la ciudad de Barranquilla se presentaron 28 retiros, para Cali 18, y en zonas como Bogotá se obtuvieron 3 retiros y para Medellín y Cartagena 1 en cada ciudad respectivamente, como muestra la figura.

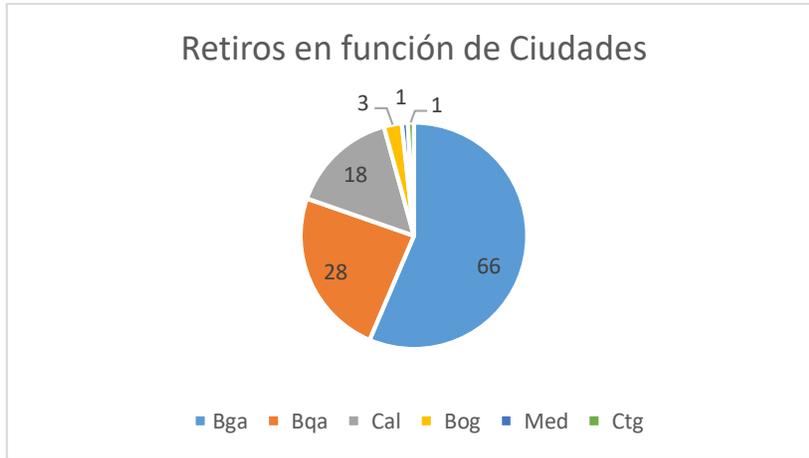


Figura 2. Retiros en función de Ciudades.

De esta forma, se evidencia que la ciudad con mayor número de retiros es Bucaramanga con 66 personas desvinculadas, resultado que es pertinente analizar y discriminar para conocer los cargos que preponderan y el porqué de sus causales de abandono a la empresa.

De modo que, se reportó en los resultados que de las 66 personas desvinculadas de la compañía en la ciudad de Bucaramanga, 33 pertenecían al cargo de PAP y de las 28 de Barranquilla, para este mismo cargo 18 en total, lo que representa la mitad respectivamente. Estas son cifras significativas, y que reflejan que este cargo tiene una tendencia de mediana a alta rotación de personal y es elemental identificar las causas que los están ocasionando.

En este orden de ideas, y enfocándonos en los resultados de la encuesta orientados hacía la vacante de mayor rotación, como se ha mencionado desde el inicio, la cual es el cargo de vendedores presenciales PAP, se evidenció que esto es así, puesto que, de las 117 personas que realizaron la encuesta de todos los cargos, 51 de ellas pertenecían al cargo de PAP, esto equivalente al 44% de los encuestados, valor cercano a la mitad, de lo que se puede inferir que esta rotación es la más elevada en la compañía, y también se comprueba mediante el índice de rotación presentado durante este mismo periodo de la pasantía; cuyo valor promedio en estos 9 meses reportó un 14%, el mayor frente a las demás áreas y cargos, fluctuando en los 3 primeros meses del año entre el 18% y el 26% y con un descenso para los 6 meses restantes, en rangos entre 8% a 14%, terminando el mes de septiembre con un 9% de índice de rotación, como lo indica la siguiente tabla.

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Tabla 1. Índices de Rotación.

CONTRATOS	Meta	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	PROMEDIO
TECNICA	6%	5%	4%	4%	3%	2%	3%	4%	3%	2%	4%
VENTAS	15%	26%	18%	18%	8%	2%	14%	11%	8%	9%	14%
DESPLIEGUE FTTH	6%	10%	11%	3%	21%	5%	9%	9%	4%	13%	9%
OTROS CONTRATOS	3%	0%	0%	0%	0%	0%	11%	0%	3%	0%	2%
OPTECOM	0%	0%	4%	0%	0%	0%	0%	1%	0%	0%	1%
PROMEDIO		8%	8%	5%	6%	2%	7%	5%	4%	5%	6%

En la tabla 1 también se demuestra que los cargos relacionados con el área técnica son los que ocupan en segundo puesto respecto a la rotación de personal, evidenciados en su promedio en el lapso evaluado con un 9% en su índice de rotación. Por otra parte, se observa que el mes de mayo es el que presenta menor rotación de personal, dato importante para estudiar, puesto que, es esencial poder identificar que ocurre en ese mes que hace que no se propicie una rotación significativa, y que este ejemplo sirva de punto de partida para disminuir los retiros en los demás meses. Como se mencionó en el referente conceptual, no existe un valor que indique si el índice de rotación es bueno o malo, cada compañía maneja diferentes estructuras y constructos, y depende de las metas y objetivos acordados evaluar si estos valores están afectando o no, de manera significativa a cada empresa. En conclusión y respecto a la tabla 1, a modo general la empresa mantuvo los promedios de los índices de rotación dentro de sus metas planteadas, exceptuando fluctuaciones para algunos meses en ciertos cargos, pero a groso modo se logró no sobrepasar los objetivos propuestos.

Otro punto importante a discutir y a identificar dentro de la rotación de personal, son las causales del porqué el personal vinculado para los cargos de ventas, contenido el PAP, de manera temporal en la compañía es el que mayor rota, versus el personal directo. Los gráficos siguientes permitirán ver la diferencia para cada uno de ellos.

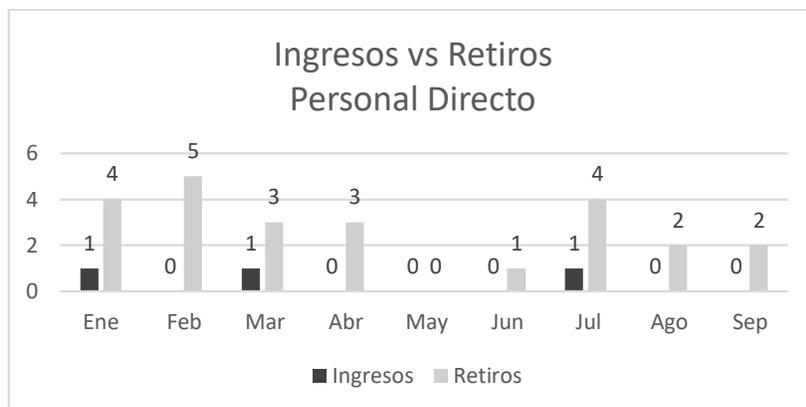


Figura 3. Ingresos vs Retiros, Personal Directo.

En la figura 3 se puede observar que del periodo estudiado de enero a septiembre de 2020 se registraron bajos niveles de retiros dentro de la compañía relacionado con el personal directo, en correlación con los retiros presentados por el personal vinculado de manera temporal, expuestos en la siguiente figura. Cabe señalar que este personal directo es, valga la redundancia, el que tiene un contrato firmado directamente con la empresa Optecom y no de manera temporal, con la empresa temporal aliada. Estas cifras, comparadas con las siguientes contenidas en el consecutivo gráfico, muestran diferencias relevantes para cada uno de los meses y constructos.

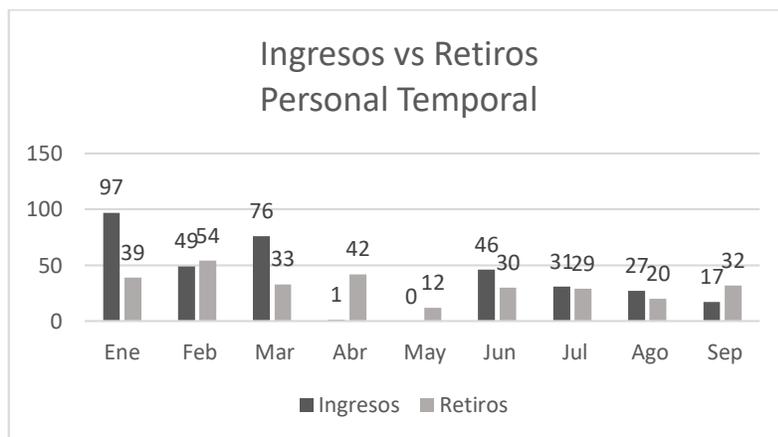


Figura 4. Ingresos vs Retiros. Personal Temporal.

De manera análoga, en la figura 4 se presentan el número de retiros de personas vinculadas de forma temporal, para el canal de ventas, cuyos valores en comparación con los de la figura 3 de retiros de personal directo para este mismo canal, se incrementan de manera significativa para cada mes. Para entender el comportamiento de los retiros, no solo

es necesario entender el porqué, sino el cuándo, por esto estas gráficas anteriores presentan la cantidad de personas retiradas para el canal de ventas para los meses de duración de la pasantía. En ellas se puede observar que la distribución no es homogénea, puesto que para el constructo de los retiros por parte del personal directo se evidencian bajas cifras en cada mes, comparadas con las cifras de los retiros presentados durante los mismos meses, pero por parte del personal vinculado de manera temporal, las cuales aumentan para algunos meses hasta 10 o más veces su cantidad.

Ahora bien, en referencia a estos datos y con respecto a las personas que respondieron la encuesta de retiro, se comprobó con los resultados que tan solo 3 de estas personas del canal de ventas contaban con una vinculación directa con la compañía, de las 53 pertenecientes a ese mismo canal, el cual es del mayor rotación en la organización, es decir, que 50 de estos colaboradores de ventas retirados pertenecían al grupo de personas con contrato temporal. Cifra relevante puesto que, estas 50 de las 117 personas que respondieron la encuesta equivalen al 44% de la totalidad. Datos que permiten preguntarse qué beneficios o no, se están brindando en cada uno de estos contratos, personal directo y personal temporal, que favorecen o no el retiro en cada uno de ellos. Para terminar con este apartado se enseñan algunas respuestas textuales de ciertos colaboradores respecto a este aspecto:

CARGO	RESPUESTA
Vendedor PAP	El mismo supervisor crea discordia en el grupo, pues él dice que le importa más la gente directa que los que son contratados por bolsa. Demasiado acaso laboral y los resultados se ven, 6 personas renunciaron por lo mismo en menos de 2 meses , y como el mismo decía, porque debe estar aún allá," pues si no le gusta de malas, se contrata más gente y ya" y sin tener en cuenta en los gastos que le genera a la compañía en dotación y capacitación. El peor supervisor.
Técnico Auxiliar	Podrían cambiar ese estilo de contrato que tienen como indirecto, <u>porque se cogen de eso para humillarlo y amenazarlo a uno.</u>

Cuadro 1. Respuestas percepción del personal frente al contrato directo vs el contrato temporal.

Hasta el momento, se ha logrado evidenciar que el área que presenta mayor rotación de personal es el canal de ventas y simultáneo a esto, el cargo del cual deciden desvincularse más frecuentemente de la empresa es el de vendedor presencial o PAP, y del

mismo modo, que los colaboradores que poseen un contrato temporal para el canal de ventas son los que más abandonan la compañía.

Por otro lado, y siguiendo con los resultados de la encuesta se abordaran ahora las causales mencionadas por los colaboradores retirados, del porqué su decisión de dejar la compañía. Para esto se unificaron los criterios de la primera parte de la siguiente manera: en primera instancia se presentaran los resultados conforme a los cargos, es decir, la encuesta arrojó de las 117 personas la consecutiva información con respecto a sus cargos así:

Para el cargo de vendedor presencial PAP se obtuvieron 51 personas retiradas, siguiendo con el canal de ventas, para el cargo de supervisor comercial 6 retiros, en el cargo de agente call center ventas 2 desvinculaciones. Para el área técnica se presentaron los siguientes retiros, para el cargo de técnicos 41 y para auxiliares 11 respectivamente. Por otra parte, las 6 personas restantes ejercían labores de, supervisor de obra con 2 retiros, formador, profesional de operaciones, censista y agente SOC con 1 retiro cada uno. De esta forma, se presentaron los retiros para los diferentes cargos a nivel Nacional., como se observa en la siguiente figura:



Figura 5. Retiros a Nivel Nacional.

Resultados y figura que siguen demostrando que el cargo de PAP es en el que se presenta mayor rotación de personal. Por lo cual, el análisis ha está enfocado principalmente en esta vacante.

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Asimismo, ahora se expone la agrupación de los criterios de la encuesta, consolidados de la siguiente forma y refiriéndose al aspecto general de los motivos de cada retiro, se unificaron en 4 categorías: la primera concerniente a causales relacionadas con el cargo, la segunda respecto a inconvenientes con jefes y/o compañeros, la tercera relacionados con la pandemia y la cuarta alusivo a motivos personales. Así pues, se presenta la siguiente tabla para su análisis:

Tabla 2. Categorías Causales de Retiro.

Categorías	Bqa	Bog	Bga	Cal	Ctg	Med	Total
Relacionados con el cargo	11	2	34	14	1		62
Relacionados con el jefe y/ compañeros	6		16	2			24
Relacionados con la pandemia	3		3			1	7
Relacionados con la persona	8	1	13	2			24
Total General	28	3	66	18			117

Como se puede observar, de las 117 personas que realizaron la encuesta, 62 de ellas presentaron su retiro debido a causales relacionadas con el cargo que desempeñaban en la empresa, para la segunda categoría orientada a retiros por causas vinculadas con las relaciones con jefes inmediatos y/o compañeros los resultados arrojaron que 24 personas decidieron renunciar por estas razones, en la tercera categoría relevante en este tiempo de Covid-19, 7 personas respondieron que su retiro se realizó por motivos de la pandemia y para la última categoría relacionada con razones personales se evidencia que 24 de las 117 personas abandonaron la compañía por estas causales. Más adelante se discriminaran cada una de las categorías.

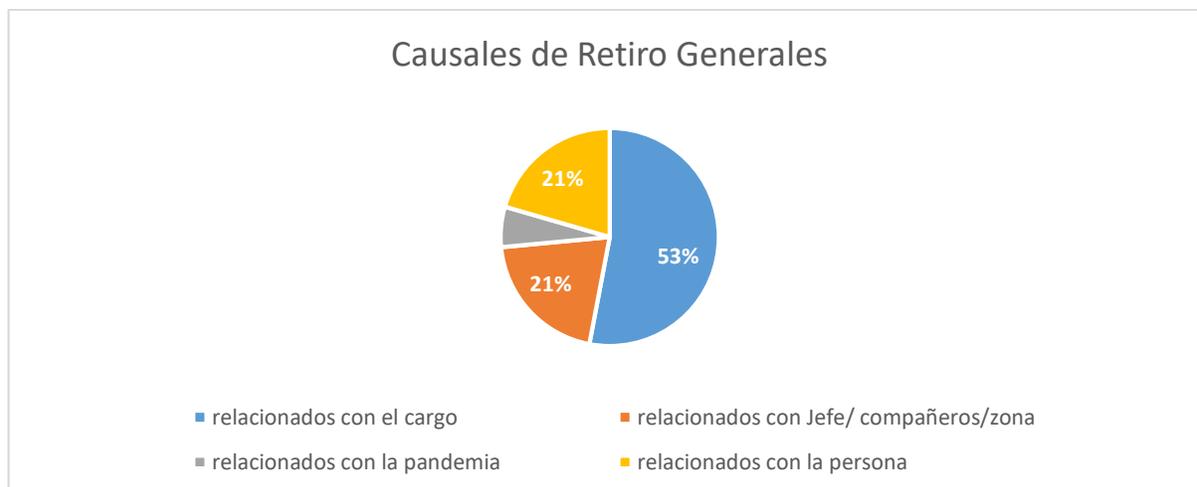


Figura 6. Causales de Retiro Generales.

En efecto, la figura 6 revela con respecto a lo anterior, que el 53% de las personas renunciaron por causas asociadas con la compañía y el cargo que desarrollaban, seguido de un 21% para causas de ambiente laboral relacionadas con jefes inmediatos y/o compañeros y con el mismo valor para motivos personales, y para finalizar un 6% para motivos por la exposición al Covid-19 durante sus labores. En este orden de ideas, se identificó por medio de estos resultados que más de la mitad, exactamente un 74% equivalente a las 86 personas que se retiraron factores asociados directamente con la empresa, sus cargos y el ambiente laboral existente, puesto que, la primera categoría es de aspectos relacionados con el cargo y la segunda relacionados con el jefe inmediato y/o compañeros. Información relevante para tener en cuenta para revisiones futuras dentro de la organización.

Siguiendo con estas categorías ahora se discriminan para identificar de manera puntual y objetiva los factores contenidos en cada una de ellas, y cómo respondieron las 117 personas a estos.

Para la primera categoría se contaron con los siguientes 9 factores expuestos en el gráfico y sus respectivos resultados:

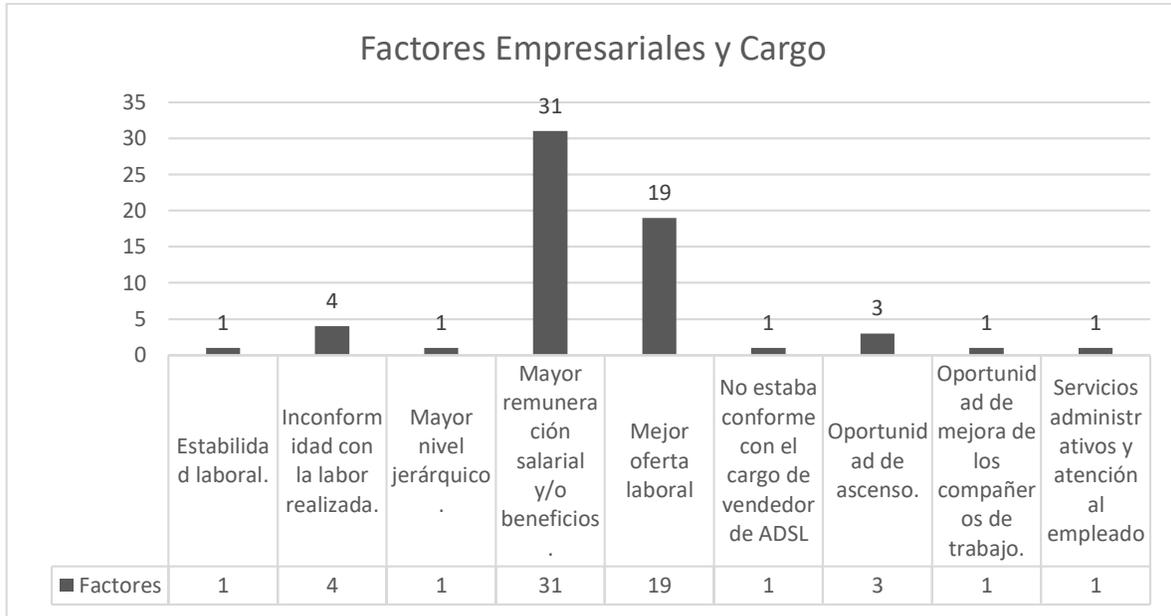


Figura 7. Factores Empresariales y Cargo.

En la figura 7 se observa que en esta primera categoría el factor predominante por el cual 31 personas de las 62 correspondientes a esta categoría, decidieron abandonar la compañía fue por causales de búsqueda de una mejor y/o mayor remuneración salarial y mejores beneficios personales y laborales, el segundo factor por el cual 19 colaboradores se desvincularon de la empresa fue por una mejor oferta laboral, el tercer factor representado con 4 personas fue por inconformidad con la labor realizada, y para el cuarto factor 3 personas renunciaron por falta de oportunidad de ascenso dentro de la empresa. Esto para un total de 57 personas de las 62 contenidas en esta categoría, las 5 personas restantes hacen parte de los siguientes factores o motivos de retiro, con 1 persona para cada uno de ellos, los cuales son: por una mejor estabilidad laboral, por un mayor nivel jerárquico, porque no estaba conforme con el cargo de vendedor PAP, por oportunidad de mejora de la compañía respecto a los compañeros de trabajo y el último factor por los servicios administrativos y atención al empleado recibidos.

De esta forma, se infiere que el 27%, correspondiente a las 31 personas del factor predominante para esta categoría, de los 117 colaboradores que respondieron la encuesta en su totalidad, decidieron retirarse de la compañía porque esta no les brindaba una remuneración salarial acorde a sus necesidades y/o desempeño, y a su vez, porque no obtuvieron los beneficios deseados durante el periodo trabajado. Para mayor profundidad

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

de estos resultados se exponen algunas respuestas de ciertos colaboradores en el siguiente cuadro:

CARGO	RESPUESTA
Vendedor PAP	Brindar los materiales necesarios para el desarrollo de las actividades, como lapiceros, huellers y demás... y prestar más atención a la hora de las instalaciones, que los supervisores hagan el seguimiento para que no se caigan las ventas, porque pasa mucho.
Técnico Líder	Que no haya tanta rotación de personal, y en vez de eso den mejores oportunidades de crecimiento según la formación académica y la experiencia.
Vendedor PAP	Más control con las ventas, horarios y comisiones, no pagan como es y se trabaja pero no se recibe lo que corresponde.
Técnico Auxiliar	Oportunidades internas para acceder a cargos superiores.
Técnico	Mucha presión por parte de los líderes y ellos no cumplen nada, en este trabajo no hay horario laboral, no se cumple, el horario lo maneja el cliente, ya que si son las 5 de la tarde y el cliente quiere el servicio toca por OBLIGACION hacer la instalación sin importar que se termine a las 9 de la noche y la respuesta de los líderes es "eso es problema suyo, acabe lo que empezó".

Cuadro 2. Respuestas asociadas a retiros por mejor remuneración salarial y/o beneficios.

De todo lo anterior se infiere que estos aspectos expuestos propician desmotivación en el personal, puesto que no percibe que la empresa garantice lo prometido previamente a ser contratados, lo cual influye y afecta su desempeño laboral y por ende, no propicia a que el colaborador se sienta a gusto con su entorno laboral y respecto a los beneficios por su desempeño brindado y decide abandonar la compañía.

Continuando con las categorías se presenta la segunda relacionada con el ambiente laboral, dada por las relaciones con jefes inmediatos y/o compañeros de trabajo, esta contiene 9 factores causales de retiro, los cuales son los siguientes:

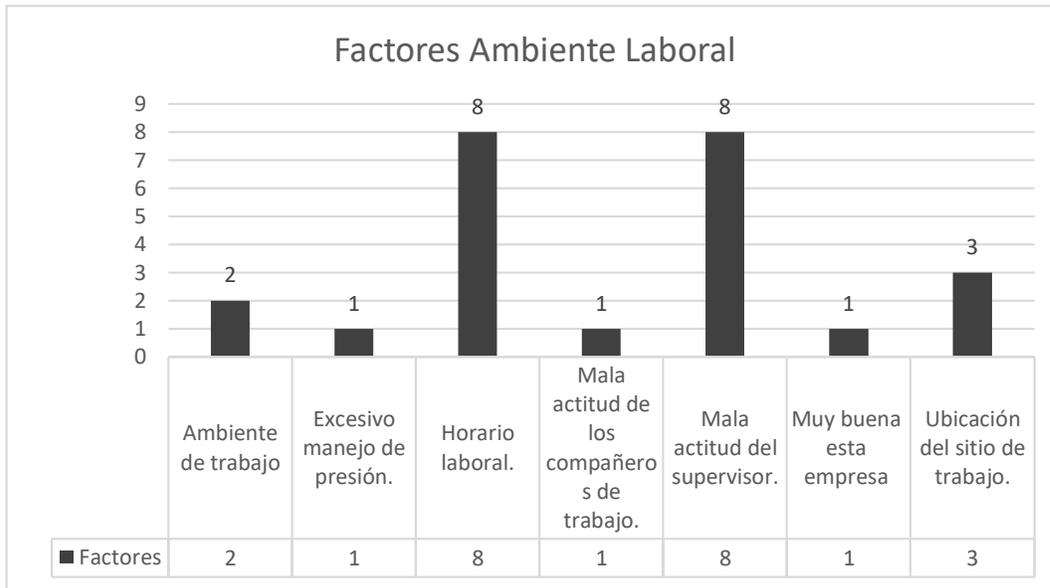


Figura 8. Factores Ambiente Laboral.

La figura 8 presenta el comportamiento de 24 respuestas de colaboradores divididas en los 9 factores; de esta forma, se evidencia que los factores correspondientes al horario laboral y a la mala actitud del supervisor son los de mayor incidencia para esta categoría, con un resultado de 16 personas, es decir, que 8 personas abandonaron la empresa por inconvenientes con su horario laboral y 8 decidieron retirarse por malos tratos por parte del supervisor. El siguiente factor es el de la ubicación del sitio de trabajo con 3 puntos en sus resultados, seguido con el ambiente de trabajo en general con 2 puntos, y para terminar esta categoría, la figura muestra que el excesivo manejo de presión y la mala actitud de los compañeros de trabajo también fueron casuales de retiro, cada uno con 1 punto en sus resultados. Una (1) persona de las 24 respondió que no tuvo inconveniente de aspecto de entorno o ambiente laboral como casual de su retiro, refiriéndose a que muy buena la empresa.

Analizando estos resultados se argumenta que el 21% de las 117 personas encuestadas, decidieron retirarse de la compañía por mala actitud por parte del supervisor con un 10.5% y por inconvenientes con su horario laboral también con un 10.5% respectivamente, en esta categoría se evidencia un papel muy importante a realizar y es identificar el trato humano que se está brindando por parte de los jefes y/o superiores frente

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

a los demás colaboradores y/o sus equipos, puesto que el factor de mala actitud por parte del supervisor deja en visto los malos tratos recibidos por el personal de vendedores PAP y/o técnicos por parte de algunos de sus supervisores, y para corroborar estos resultados se presentan en el siguiente cuadro palabras textuales de ciertos colaboradores respecto a esta problemática y a su retiro:

CARGO	RESPUESTA
Vendedor PAP	El supervisor generaba mal ambiente haciendo pagar a todos por una sola persona y amenazándonos a cada rato diciendo que nos iba a echar con gritos y humillaciones.
Vendedor PAP	Los supervisores se expresan con los asesores con palabras groseras y soeces, nos llaman la atención de mala manera y fomentan el abuso y la burla dentro del mismo grupo de vendedores, no garantizan las ventas y no ofrecen soluciones a los inconvenientes de las ventas que se presentan, falta de compromiso con el grupo de trabajo, en ocasiones se iba a tomar con los asesores más allegados en el horario laboral.
Vendedor PAP	Duré 4 meses en esta empresa y el único mes que no comisioné, y no por mi culpa sino por la de los técnicos que no hicieron la instalación rápido, me gané al supervisor, haciéndome malas caras y echando vainas, y no solo conmigo, sino con varios de mis compañeros vendedores, por lo menos 5 renunciaron por lo mismo y no es justo que sean así, es cierto que son los jefes pero tampoco, primero hay que ser persona
Técnico Auxiliar	Pedí un permiso un día al supervisor, casi no me lo quería dar, lo firmó y también me escribió BOBO, me parece una falta de respeto y luego me citaron al otro día para un descargo y me presionaron con preguntas inquietantes sobre abogados y mis deberes, como si hubiera hecho algo grave, me hablaron muy feo deben dar instrucciones de cómo tratar al personal.
Supervisor Comercial	Malos tratos de la jefe madres Silva y el jefe Luis Emilio, no son líderes, solo saben mandar, son inhumanos, y solo tienen en cuenta al personal que es directo.
Supervisor Comercial	Demasiados conflictos de intereses visibles, los cuales afectan las metas no solo de los asesores sino también de los supervisores.

Cuadro 3. Respuestas asociadas a Malos tratos por parte de Supervisores o Líderes.

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Estos resultados exteriorizan dilemas internos delicados, a los cuales se les debe dar un manejo eficiente y adecuado para hallar soluciones y de esta forma, se cree un ambiente laboral óptimo y cálido para todos los colaboradores en general, porque todos son parte fundamental para la organización. Es un tema preocupante y de cuidado, puesto que el capital humano es el que le permite a la empresa tener éxito y crecer, y este tipo de problemáticas dejan en entre visto la calidad de líderes que hacen parte de la empresa, el verdadero ejemplo y sentido de pertenencia que tienen con la misma y sobre todo el impacto negativo que tienen sus conductas para la compañía.

Para la categoría tres tenemos los factores correspondientes con motivos de retiro asociados con la pandemia, de los cuales se obtuvieron los siguientes resultados:

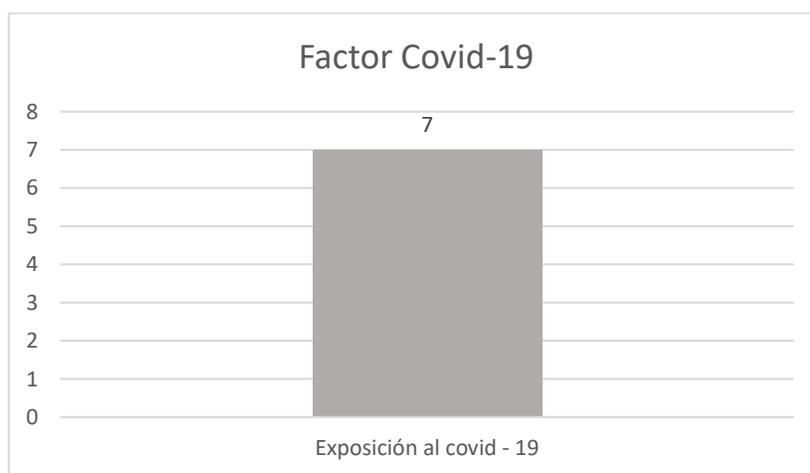


Figura 9. Factor Covid-19.

En la figura 9 se observa que para la categoría de retiros relacionados con la pandemia 7 de las 117 personas que respondieron la encuesta decidieron retirarse de la empresa por el riesgo de exposición al Covid-19, debido a que sus labores se desarrollaban en calle y debían tener contacto con personas diariamente. Sin lugar a dudas este factor, no solo en cuestiones de retiro sino de selección impactó de una u otra forma a la compañía, porque redujo notablemente las contrataciones al momento de realizarlas, pero también es un valor a resaltar, puesto que, a pesar de la crisis y de los cambios la compañía logró cumplir con los objetivos y cubrir las vacantes solicitadas.

De esta forma, se determina que el factor pandemia arrojó un 6% de retiros sobre el 100% de ellos.

La cuarta y última categoría hace referencia a las causales de retiro por motivos personales, las cuales se exhiben en la siguiente figura:

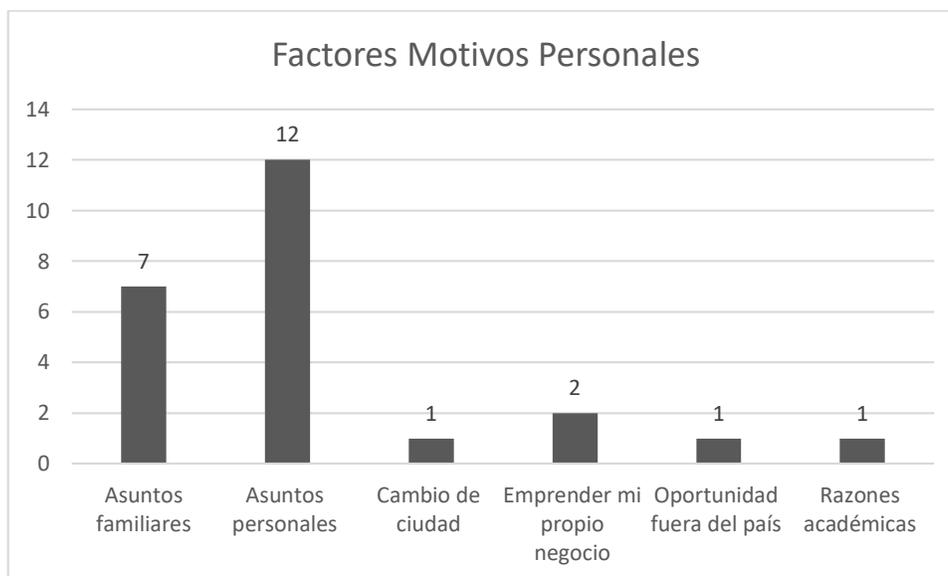


Figura 10. Factores Motivos Personales.

La figura 10 expone los retiros derivados de factores por motivos personales, esta categoría contiene 6 factores de los cuales se obtuvo la siguiente información: como factor preponderante arrojó el asociado con asuntos personales con 12 personas refiriéndose a razones puntualmente asociadas a la persona o individuo que los llevaron a tomar la decisión de abandonar la empresa, el segundo en puntuar fue el factor de asuntos familiares con 7 personas, seguido el factor de emprender su propio negocio con 2 puntos y con 1 punto cada uno los tres últimos factores que corresponden a, retiro por cambio de ciudad, por oportunidad fuera del país y por razones académicas, respectivamente. Esta categoría muestra que de las 117 personas retiradas que respondieron la encuesta, 24 de ellas se desvincularon de la empresa por motivos personales y/o familiares.

En otras palabras, se infiere que el 21% del personal que respondió la encuesta decidió retirarse de la compañía por factores o motivos personales y/o familiares, que le impidieron seguir con sus labores dentro de la organización.

Para concluir esta categoría de factores generales, se dan por terminados los resultados y análisis correspondientes a los Factores que influyeron en el retiro y/o rotación de personal, correspondiente a los 9 meses de la pasantía, de enero a septiembre del año

2020, de los cuales y a modo de cierre de ellos se identificaron los siguientes 5 factores principales:

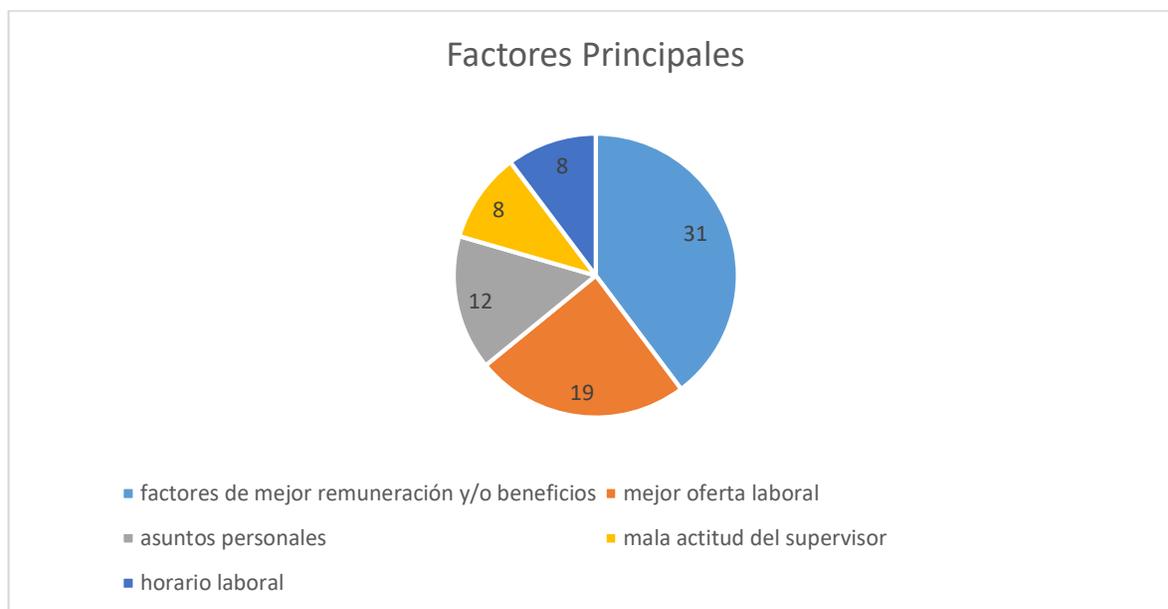


Figura 11. Factores Principales.

La figura 11 sintetiza y concluye los 5 factores principales del porqué 78 de las 117 personas encuestadas se retiraron de la compañía, esto equivalente a un 68% de la totalidad, es decir, más de la mitad de los participantes están incluidos en esta cifra. Lo cual muestra, que en estos 5 factores es donde más se condensa el personal desvinculado y para los cuales se hace pertinente el análisis de la Teoría de la Equidad, propuesta por Adams en 1965 citada por Maldonado, la cual sostiene que: “la motivación, desempeño y satisfacción de un empleado depende de su evaluación subjetiva de las relaciones entre su razón de esfuerzo vs las recompensas de otros en situaciones parecidas. Esto quiere decir, que además de interesarnos la obtención de recompensas por el desempeño, también se espera que estas sean equitativas.” (2016, p. 18).

En otras palabras, para el colaborador es muy importante que se le valoren sus esfuerzos en la labor prestada, pero también es fundamental percibir motivación, ver justicia y equidad dentro de las gestiones de la organización, para él y para sus compañeros, ya que, si esto no se evidencia se genera un motivo fuerte para este decida romper el

vínculo con la empresa y prefiera retirarse, y con eso no seguir permitiendo lo que para él está siendo injusto.

Para finalizar y profundizar más en estos resultados y análisis, se presentan algunas respuestas dadas por ex colaboradores, relevantes para el caso, y que ayudan a comprender mejor la Teoría de la Equidad y su análisis en estos retiros:

CARGO	RESPUESTAS
Técnico Líder	Lealtad de parte de todos los trabajadores, igualdad en asignación de zonas y trabajo equitativo para todos.
Vendedor PAP	Que apliquen lo que predicen, encima de malos tratos por parte del supervisor, se le veía fumando con uniforme, infringiendo reglas frente a los asesores y hablando mal de otros supervisores, pero el mal portado era uno.
Técnico	Irrespeto y autoritarismo no deben ser parte de un discurso de quien lidera un grupo o proyecto, de parte de Optecom siempre es palpable la incertidumbre de la estabilidad laboral, es permanente el mensaje de "hay más técnicos con intención de trabajar", y que ninguno es indispensable, y con esos comentarios lo desmotivan a uno constantemente.
Técnico	El bono mensual por instalación de fibra no me lo entregaron porque renuncié, no me parece justo que por haber renunciado no me lo dieran, si perfectamente ya me lo había ganado.
Vendedor PAP	Los horarios extremos por parte del jefe con la excusa de las ventas, no cumplen con los horarios pactados, no hay oportunidad de crecimiento, tienen preferencias con los antiguos y les ayudan a robar las ventas dándoles información, no respeta a las mujeres que tienen hijos, piensa que porque uno es subordinado tiene que soportar sus exigencias y groserías. Considero que a Optecom le hace falta CALIDAD HUMANA.
Técnico	Poca dedicación dirigida al bienestar de cada uno de los trabajadores, demasiada presión laboral y poca recompensa.

Cuadro 4. Respuestas asociadas a la falta de la Teoría de la Equidad.

De lo expuesto anteriormente y sin lugar a dudas, se evidencia y se asegura que el reconocimiento, la motivación, el respeto, la equidad, la lealtad y la igualdad son aspectos supremamente importantes para los colaboradores dentro de cualquier organización, y que si estos fallan y atentan contra su ética y moral, terminan siendo un factor elemental para tomar la decisión de retirarse de la empresa, como se vio reflejado en los retiros de los

colaboradores y sus respuestas, y se comprobó con los resultados obtenidos en este proyecto.

Para continuar se presenta la segunda parte de la encuesta y sus resultados, la cual está orientada en conocer la percepción e imagen que se llevan los empleados de la compañía, junto con recomendaciones que creen pertinentes brindar para mejora de esta, por consiguiente se agruparon en las siguientes 4 categorías para su análisis, las cuales son: aspectos relacionados con las habilidades reconocidas del jefe inmediato, aspectos positivos de la compañía, aspectos de mejora para implementar y por último imagen que se llevan de la organización.

En la primera categoría correspondiente a aspectos relacionados con las habilidades reconocidas del jefe inmediato, se obtuvieron los resultados a continuación:

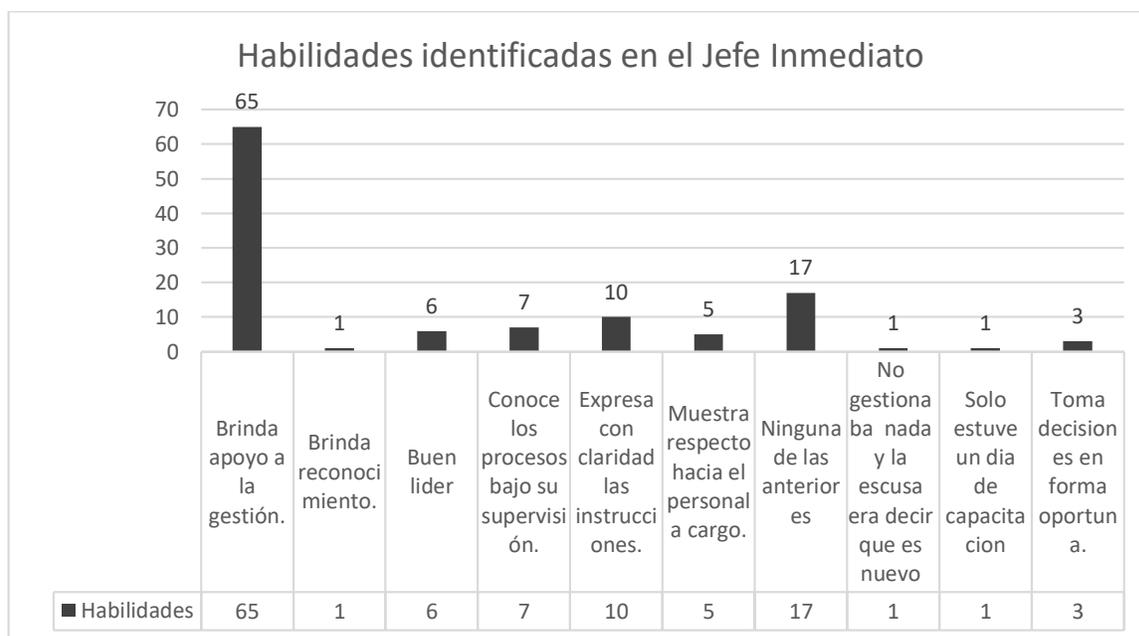


Figura 12. Habilidades identificadas en el Jefe Inmediato.

En esta categoría están contenidos 10 aspectos pertinentes que se quisieron evaluar frente a las funciones de los líderes y como los colaboradores los perciben, por lo tanto, de ellos se desprende lo siguiente: para esta categoría 116 personas fueron las que respondieron sus ítems y cuyas respuestas muestra la figura 12. En ella se observa que 65 de las 116 personas percibieron que su supervisor o líder a cargo brindó apoyo a la consecución de su gestión o funciones realizadas dentro de la empresa, seguido con 17

personas que consideraron que sus jefes inmediatos no contaban con ninguna de las 10 opciones de esta categoría en su labor desarrollada, en el tercer puesto con 10 puntos se encuentra el aspecto, expresa con claridad las instrucciones, representado en que estas 10 personas consideraron que de parte de su jefe recibieron esa función de manera adecuada, el cuarto aspecto está enfocado en si los supervisores o jefes inmediatos conocen los procesos bajo su supervisión la cual arrojó 7 puntos, en quinto lugar 6 personas percibieron que su jefe era buen líder, y 5 personas para el aspecto seis indicaron que su jefe inmediato mostró respeto hacía el personal a cargo.

Los últimos cuatro aspectos de esta categoría puntuaron de la siguiente manera: para la toma de decisiones de forma oportuna 3 personas señalaron este factor, seguido de brinda reconocimiento con 1 punto, gestiona y presenta sus labores con 1 persona en su puntuación y por último 1 persona que renunció antes de iniciar sus labores y solo estuvo en su semana de capacitación. Para concluir esta categoría y con base en los resultados obtenidos se demuestra que el 65% de los colaboradores que respondieron la encuesta consideran que la persona que fue su jefe inmediato brindó el apoyo necesario para desarrollar sus funciones, otro aspecto relevante a analizar son las 17 personas que consideraron que sus jefes no contaban en su haber y hacer con algunas de estas habilidades, de lo que se infiere que pudieron no tener muy buenas relaciones con ellos y por esto no identificaron ninguna de estas habilidades, asimismo, se observa pertinente tener en cuenta que de 116 personas solo 6 consideraron que su jefe inmediato era buen líder y que tan solo 5 personas respondieron que su jefe mostraba respeto hacia los demás colaboradores, esto equivalente a un 5% y 4.3% respectivamente, para su totalidad.

Las anteriores, cifras muy bajas para estas habilidades tan importantes que debe tener no solo un jefe, sino cualquier persona dentro y fuera de una organización, y que al asociarlas con los resultados orientados a las causales de retiro presentados en la primera parte, se sigue demostrando que el personal desvinculado percibe a sus supervisores y/o jefes inmediatos como personas faltas de calidad humana, de liderazgo y de buen trato hacia los colaboradores que conforman sus equipos de trabajo. Otro aspecto fundamental es el del reconocimiento a las labores desempeñadas, abordado previamente en los análisis donde se intervino con la Teoría de la Equidad, en este aspectos tan sola 1 personas de las

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

116 respondió que su jefe brindaba reconocimiento a su trabajo desarrollado, algo elemental y esencial que se identificó anteriormente se debe implementar, y que en este segundo apartado de resultados se vuelve a comprobar que no se está otorgando a los colaboradores.

En el siguiente cuadro se exponen algunas respuestas de empleados referentes a los resultados obtenidos para esta primera categoría, que ratifican la falta de estos constructos en el quehacer de ciertos supervisores y/o jefes:

CARGO	RESPUESTAS
Vendedor PAP	Trato despectivo y selectivo con los asesores por parte de supervisores, abusan porque tienen ese cargo.
Vendedor PAP	Le pedí el favor de poder ajustar los horarios por mi hija y me respondió que no le importaba mi hija y que yo tenía que hacer lo que a él se le diera la gana.
Técnico	No saben ni quieren escuchar al personal, le pedí el favor a mi jefe de cambiar mi zona de trabajo respecto a donde vivo, porque me costaba trabajo, tiempo y dinero para poder almorzar, ya que vivo en Piedecuesta y mi zona de trabajo era el norte, no alcanzaba a ir a almorzar. Era el trabajo de mis sueños, pero tomé la decisión de retirarme porque eso era complicado para mí.
Agente Call Center	La persona encargada de mi labor no cuenta con los requisitos para ejercer un cargo de líder, sin don de gente, grosera, ordinaria, sin escrúpulos. Su actitud no permite que uno se pueda desempeñar bien y dar buenos resultados.
Vendedor PAP	Los supervisores cuando llamen la atención lo hagan de una forma respetuosa.
Vendedor PAP	... No tiene capacidad de líder, sino de mandar y no mide las palabras cuando se dirige a un asesor. Pienso que la calidad de un equipo se ve en el liderazgo de su jefe y en el mío no había. Así que tome la decisión de retirarme.

Cuadro 5. Respuestas asociadas a falta de habilidades positivas y liderazgo en el jefe inmediato.

Para la segunda categoría de esta parte, se entregan los resultados correspondientes a los aspectos de mejora recomendados por los colaboradores, cuya categoría a su vez contiene 2 subcategorías, las cuales se presentan y se analizan a continuación.

La primera subcategoría se orientó a mejoras frente al ambiente de trabajo, la cual arrojó las siguientes puntuaciones:

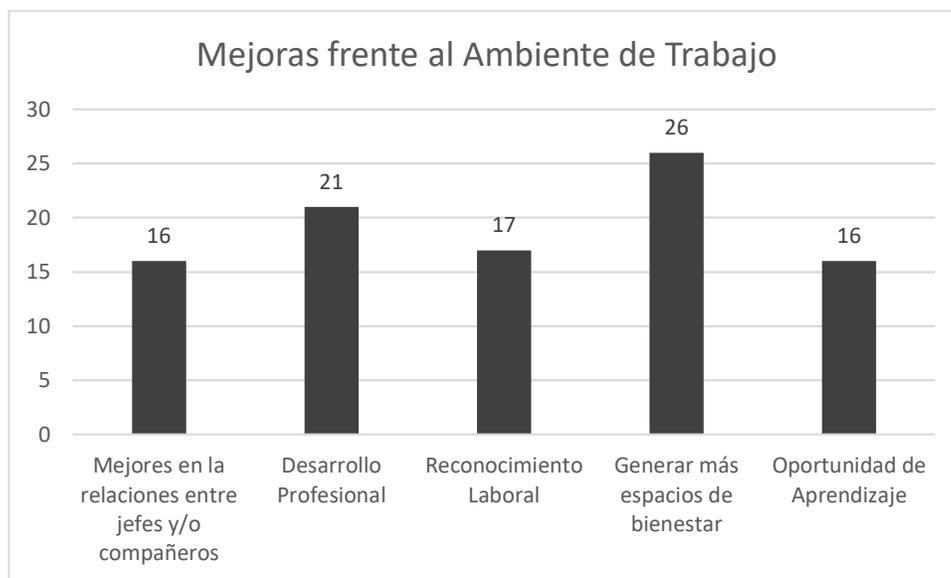


Figura 13. Mejoras frente al Ambiente Laboral.

En esta figura se observan 5 factores que los colaboradores identifican como importantes mejorar en la compañía para favorecer un ambiente laboral adecuado y de esta forma, propiciar un mejor desempeño en las funciones y también beneficie a que la rotación de personal disminuya. Siendo así, se exponen los resultados de 96 de las 117 personas encuestadas, quienes consideran lo siguiente: para 26 personas es importante generar más espacios de bienestar los cuales permitan la integración y el esparcimiento entre toda la comunidad en general, esto es fundamental en toda organización pues permite afianzar relaciones y que los colaboradores al compartir un espacio diferente al laboral logren tener más empatía frente a los otros y mejorar sus relaciones interpersonales.

El segundo aspecto relacionado con el desarrollo profesional obtuvo 21 puntos, lo cual indica que para estas personas es significativo que la empresa donde trabajen les permita seguir con su desarrollo profesional y/o académico, puesto que esto les facilitaría mantener en equilibrio lo laboral y personal, para el tercer puesto con 17 personas está el aspecto de mejoras en el reconocimiento laboral, mencionado anteriormente, lo que sigue corroborando que para el personal es fundamental este reconocimiento a su desempeño para poder mantenerse motivado en sus labores diarias. Para los aspectos finales relacionados

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

con mejoras en las relaciones entre jefes y/o compañeros de trabajo y oportunidad de aprendizaje, se obtuvieron 16 puntos para cada uno de ellos, con un total de 32 personas entre ambos, estos aspectos indican que para los colaboradores, y como se ha evidenciado en resultados anteriores, son esenciales las relaciones de respeto y armonía dentro de la organización, puesto que un clima organizacional satisfactorio también brinda satisfacción en sus empleados, lo cual más adelante se reflejara en los indicadores de la compañía de manera positiva. Los resultados anteriores permiten identificar que el 82% de los encuestados reconocieron como pertinente que la compañía evalúe los aspectos mencionados y así se puedan ejecutar mejoras frente a cada uno de ellos, orientados en que se maneje un ambiente laboral agradable, positivo y seguro para toda la comunidad de Optecom. Para ahondar de manera más puntual el porqué de estas mejoras, se presentan algunas respuestas del personal referentes al aspecto de ambiente laboral:

CARGO	RESPUESTA
Vendedor PAP	Que amen a los trabajadores, porque los trabajadores reciben maltrato verbal de parte de los supervisores.
Vendedor PAP	Supervisar en realidad a los supervisores, son ellos los que hacen que tanto personal les renuncie.
Vendedor PAP	Mis sugerencias sinceramente es frente a los jefes de supervisión, que aprendan a tratar a la gente con respeto, uno necesita el trabajo pero así tampoco. Que haya igualdad por favor.
Vendedor PAP	Más atención a los supervisores, Optecom es una muy buena empresa y ofrece beneficios de aprendizaje pero la calidad humana también es muy importante. Quizás por tiempo o condiciones no están pendientes del trato que los supervisores dan a su personal a cargo.

Cuadro 6. Respuestas asociadas a mejoras en el Ambiente Laboral.

Estos aspectos mencionados exteriorizan la importancia que tiene para el personal de la empresa un clima organizacional apropiado, que fomente seguridad en el colaborador frente a su labor desempeñada, la constante motivación y reconocimiento de sus funciones y brindar diversas oportunidades y/o actividades que permitan un desarrollo integral en su diario vivir. Los factores evidenciados son vitales para el crecimiento de una empresa,

puesto que, las organizaciones no solo deben crecer en su productividad e ingresos, sino en su capital humano, ya que son ellos los que permiten lograr los objetivos propuestos y un crecimiento global. Y es por esto, que Optecom debe prestar más atención a este tipo de aspectos, porque en un futuro pueden generar un impacto negativo en su organización.

La segunda y última subcategoría de esta parte estuvo enfocada en identificar los aspectos que los colaboradores consideran indispensables mejorar frente a los servicios, dependencias, y demás factores relacionados con el sistema de la organización como tal. Para esta se discriminaron como lo muestra el siguiente gráfico:

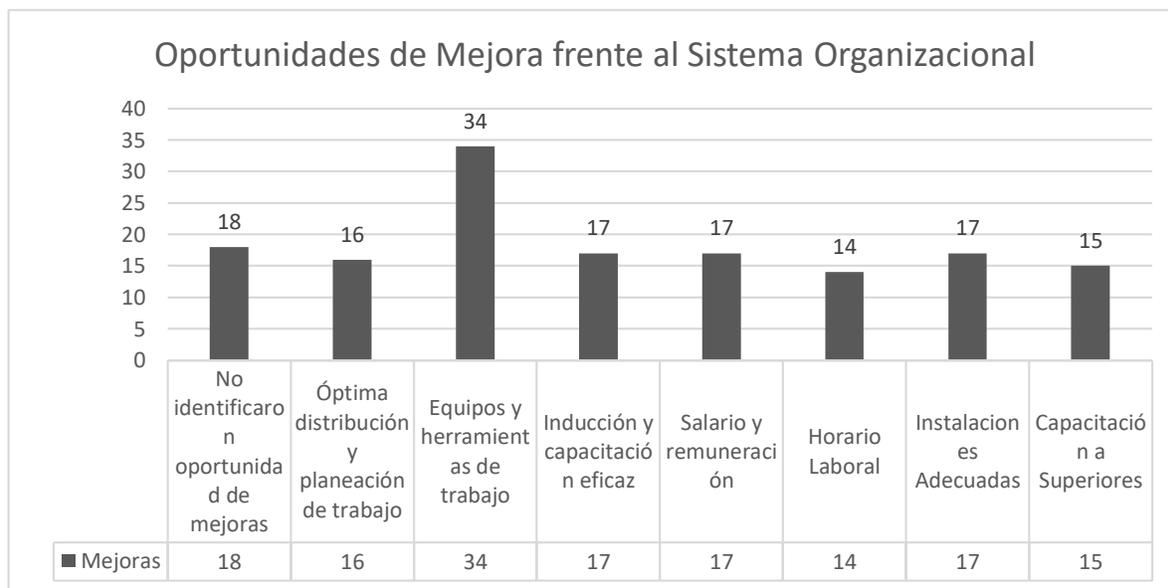


Figura 14. Mejoras frente al Sistema de la Organización.

En la figura 14 se observan 8 aspectos en los que los colaboradores consideraron pertinentes realizar mejoras para que la empresa desarrolle una labor más organizada, homogénea y de esta forma, propicie un mejor desempeño en los colaboradores, el cual que permita mayor crecimiento y productividad a la compañía. Se manifiesta que este ítem era de opción múltiple y tenían la libertad de seleccionar varios dentro de las opciones dadas.

En este orden de ideas, se obtuvieron 148 puntos entre todos los aspectos, resultados de las 117 personas que respondieron la encuesta frente y estos puntajes tuvieron el siguiente comportamiento: la subcategoría de oportunidad de mejoras en los equipos y herramientas de trabajo fue la de mayor puntuación con 34 personas que identificaron que sería pertinente revisar y realizar ajustes en este proceso, la segunda puntuación la obtuvo

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

el aspecto de personas que no identificaron ninguna oportunidad de mejora con 18 puntos, las cuales no respondieron o no identificaron alguna oportunidad de mejora para la empresa, en el tercer puesto se presentaron tres subcategorías con la misma puntuación de 17 puntos para cada una, correspondientes a oportunidad de mejora en la inducción y capacitación a todos los cargos en general, salario y remuneración e instalaciones adecuadas, para un total de 51 personas entre las tres. La subcategoría de oportunidad de mejora en la distribución y planeación de trabajo arrojó 16 personas, seguido del aspecto de mejoras en la capacitación a supervisores con 15 personas y para finalizar esta categoría, el aspecto de oportunidad de mejora en el horario laboral puntuó con 14 personas.

Tal como lo muestra la figura, 99 personas de las 117 encuestas, equivalente al 85% consideran pertinente que la empresa revise cada uno de estos procesos y ejecute mejoras en fallas que se puedan estar presentando, esto con el fin de que la organización al tener en cuenta las opiniones presentadas por los colaboradores las evalúe y cree nuevas estrategias para realizar estas oportunidades de mejora en pro de su bienestar, desarrollo y crecimiento integral, y todo permita disminuir la rotación de personal. Para profundizar estos resultados se exponen algunas respuestas de colaboradores referentes a estos aspectos:

CARGO	RESPUESTA
Vendedor PAP	Deben tener en cuenta las mejoras propuestas por los trabajadores, para mayor calidad de vida y bienestar para el trabajador y para la empresa.
Vendedor PAP	Mejoramiento del sistema PAP, nos ponían a trabajar lloviendo, y no tienen en cuenta la salud de los trabajadores.
Técnico	Verificar que se cumplan los horarios laborales para que no se presenten problemas por esto y paguen lo que debe ser por las horas extras.
Técnico Líder	Que haya mejor oportunidad de crecimiento de acuerdo a la formación y experiencia.
Agente Help Desk	Deben tener personal que capacite realmente a los nuevos como debe ser, mejorar horarios, tener dotación y equipos que sirvan para el desarrollo de la labor, ya que ni equipos le dan a uno. Me sentí perdiendo el tiempo, no recibí capacitación ni implementos, es más no sabían ni donde ubicarme.

Cuadro 7. Respuestas aspectos de mejora del Sistema Organizacional.

A continuación se exponen los resultados de la última parte de la encuesta, orientados en conocer los aspectos positivos que los colaboradores identifican de la empresa y a su vez, la imagen que se llevan de la organización. Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

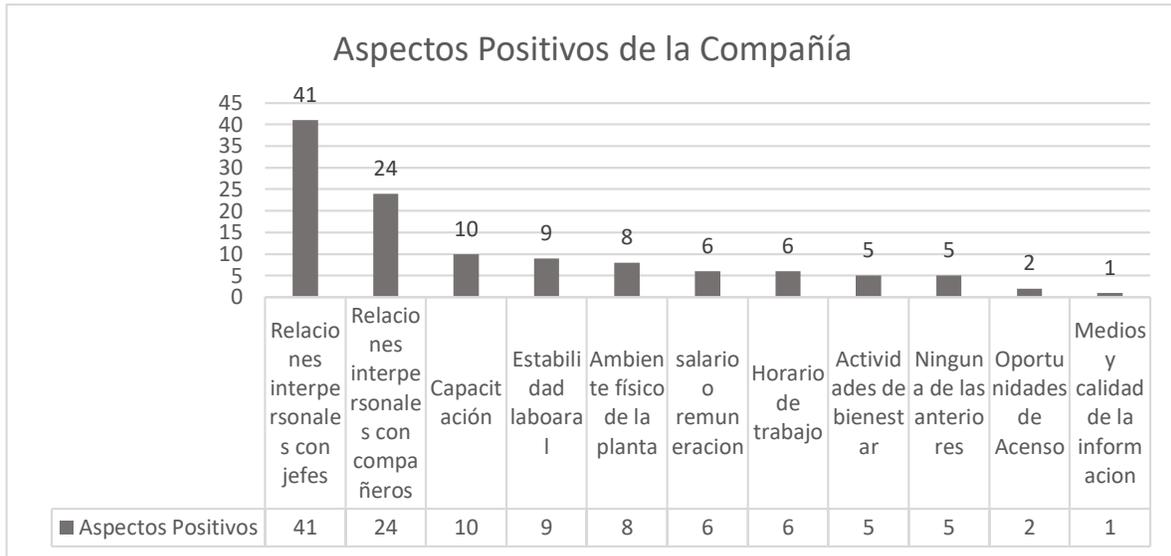


Figura 15. Aspectos Positivos de la Compañía.

En la figura 15 se observa que 41 personas de las 117 encuestadas percibieron como aspecto positivo de la compañía las relaciones con los jefes, aspecto que abordaremos más adelante, el segundo aspecto que identificaron como favorable fueron las relaciones interpersonales con compañeros de trabajo con una puntuación de 24, el factor número tres referente a la capacitación que se le brinda al personal tuvo 10 personas a favor, seguido con 9 personas el aspecto evaluado como positivo orientado a la estabilidad laboral que brinda la empresa, en el puesto seis se encuentran dos aspectos con el mismo puntaje que son el salario o remuneración y el horario laboral, cada uno con 6 personas que percibieron esto como positivo en la organización, para la posición 7 también se presentó una igualdad con 5 puntos para cada uno relacionados con las actividades de bienestar ofrecidas y el otro es ninguno de los anteriores, es decir, que para 5 personas ninguno de los aspectos expuestos los percibieron como positivos dentro de la empresa, y para finalizar esta categoría se tienen a las últimas 3 personas de las 117 encuestadas, 2 de ellas respondieron como aspectos positivos la oportunidad de ascenso dentro de la empresa y 1 punto obtuvo los medios y calidad de la información que imparte Optecom.

De forma tal que, se identificaron diversos aspectos relevantes para analizar respecto a estos resultados, en primera instancia se analizaran las 41 personas que respondieron como aspecto positivo de la empresa las relaciones con jefes, se discriminara este personal asociado a las áreas en donde desarrollaron sus cargos en la empresa, y así poder encontrar y/o corroborar resultados.



Figura 16. Aspecto Positivo Relaciones Interpersonales con los jefes.

Como se mencionó en el análisis de la figura 15, se abordaría más adelante el aspecto positivo relacionado con las relaciones interpersonales con los jefes, para lo cual se presenta el gráfico 16. Entonces pues, en la gráfica se evidencia que de las 41 personas que respondieron como aspecto positivo las relaciones interpersonales con los jefes, 29 de ellas pertenecieron a cargos dentro del área técnica y 12 a cargos dentro del área comercial, se dividieron en estas dos áreas al ser las que presentan mayor rotación de personal, teniendo presente los resultados que se obtuvieron, que indican que el área comercial con su cargo vendedor PAP son el personal que mayor rota en la empresa, con 51 personas de las 117 encuestadas, y que de esta cifra tan solo 12 de ellas vieron como positivo las relaciones con sus jefes y/o supervisores. En ese orden de ideas, se identifica que las personas que reconocieron este aspecto positivo pertenecían en mayor número a cargos en el área técnica, en la cual las estas relaciones jefes-equipos no presentan conflictos internos tan marcados, como los evidenciados en los resultados de la encuesta, con el área comercial.

Para este análisis se muestran algunas respuestas textuales de colaboradores referentes a este aspecto, que corroboran que dentro del área técnica se presenta un mejor clima organizacional:

CARGO	RESPUESTAS
Técnico	No tengo comentarios al respecto, me parece que la jefe a cargo es buena persona, muy profesional y diligente.
Técnico	Mi supervisor nunca tuvo ninguna mala actitud.

Cuadro 8. Respuestas Relaciones Interpersonales Área Técnica.

Para finalizar con los resultados de la encuesta, se enseñan las puntuaciones obtenidas por el ítem referente a la imagen que se llevan los colaboradores de la compañía en el tiempo que trabajaron en ella, la siguiente gráfica muestra el comportamiento arrojado:

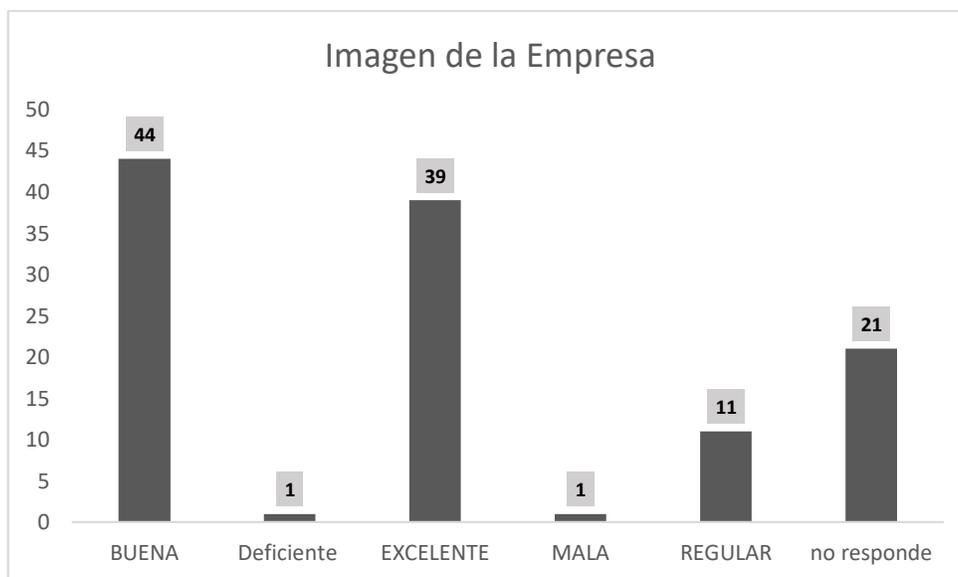


Figura 17. Imagen de la Empresa.

En la figura se observa que de las 117 personas encuestas 44 de ellas tienen una imagen buena de la empresa, seguido de 39 personas que consideran que la compañía es excelente, para el tercer la casilla no responde con 21 personas que no dieron su respuesta a esta pregunta, en el cuarto lugar con 11 puntos una imagen regular que se llevan los empleados de Optecom, y con 1 punto cada uno las dos últimas casillas correspondientes a una imagen mala y deficiente, respectivamente.

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Estos resultados permiten inferir que el 38% de la personas encuestadas se llevan una buena imagen de la empresa y un 34% consideran que la empresa excelente, lo que infiere que el 71% del personal retirado entre enero a septiembre de 2020 se llevan una imagen favorable de Optecom. Considerando así, que en su tiempo laborado en ella encontraron un buen y excelente sitio para desarrollarse laboral y personalmente, porque en definitiva esto es lo que buscan las personas en la actualidad, una empresa y un trabajo que sea integral, que brinde las posibilidades de crecer profesional e individualmente, que posea un ambiente laboral en donde se respire armonía, respeto e igualdad y sobre todo que valore el capital humano, que vele por él y que reconozca las labores desempeñadas por cada uno de ellos.

A modo de cierre, se presentan a continuación una recopilación de los resultados que predominaron en cada una de las categorías y/o ítems y que permiten tener una visión global de los aspectos más apremiantes por mejorar dentro de la organización:

Principales Aspectos para Evaluar	Resultados
Ciudad con mayor número de retiros	Bucaramanga 66 personas
Cargo con mayor número de retiros	PAP 51 personas
Contrato con mayor incidencia de retiros	Temporales
Causales Principales de Retiro	Resultados
Mejor salario y/o beneficios	31
Mala Actitud de jefe y/o supervisores	8
Horario Laboral	8
Mejoras Consideradas	Resultados
Generar más espacios de bienestar	26
Brindar Equipos y herramientas de trabajo	34

Cuadro 9. Principales aspectos arrojados por la encuesta para evaluar.

Es pertinente mencionar que en el aspecto de retiro de mejor salario y/o beneficios están contenidos el reconocimiento laboral, el pago de horas extras o salario acorde a las funciones desempeñadas, la oportunidad de ascenso, el desarrollo profesional, ambiente laboral satisfactorio y demás beneficios que espera el colaborador que le brinde la organización. Y por otra parte, es fundamental tener presentes todos los comentarios textuales que se presentaron en los diferentes apartados, puesto que, dan la partida para conocer diferentes problemáticas que se están tejiendo entorno al clima organizacional

dentro de la empresa, y que son de vital importancia para realizar los ajustes necesarios para mejorar en pro de toda la compañía.

CAPITULO IV

Otras Funciones Realizadas

Por otra parte, en este apartado, se presentan las labores desempeñadas en la empresa OPTECOM S.A.S sede Bucaramanga, Santander, las cuales se desarrollaron en el área de Administración de Personal, departamento encargado, entre varias funciones, del Reclutamiento y Selección de personal de diferentes cargos para la filial de la cual hacen parte, Telefónica Movistar. El trabajo puntual que se ejerció durante toda la pasantía, junto con compañeros del área, estuvo orientado al proceso de reclutamiento de personal por diversos medios, estudio de hojas de vida y perfiles académicos y laborales, entrevistas de selección, pruebas comerciales según el cargo y reuniones semanales para realizar planes de trabajo enfocados en las necesidades de la compañía, expuestas en cada una de ellas.

La compañía en sus vacantes cuenta con un cargo de mayor oferta el cual es los llamados PAP o vendedores presenciales, encargados de vender el servicio en calle. Esta vacante fue la cual tenía a mi cargo específicamente, y en diferentes momentos también apoyaba regularmente otras, según la necesidad que se presentara, tales como, agente comercial call center, técnicos, supervisores comerciales y aprendices de diversas áreas.

El periodo de pasantía inició el 20 de enero de 2020 y por temas de la crisis sanitaria presentada por el Covid-19, el día 13 de marzo se tomó la decisión empresarial de salir a trabajo en casa, el cual se desarrolló de esa manera hasta finalizar la pasantía, lo cual fue el día 18 de septiembre de 2020. Cabe señalar, que el periodo de 6 meses, el cual es el estipulado por la Universidad, se extendió a 9 meses, por motivos organizacionales, puesto que, la vacante de la cual yo era responsable no estuvo en reclutamiento, ni en procesos de entrevista los meses de abril y mayo, por la crisis al no poder salir a las calles a realizar sus funciones, y por esta razón, fui suspendida sin remuneración por los 2 meses mencionados y retomé labores el día 8 de junio, y en septiembre completé el periodo de la pasantía.

Metodología

Participantes

- Aspirantes que se postulaban para la vacante de PAP o a las otras vacantes existentes que se apoyaba regularmente.

Se realizaron 641 entrevistas masivas y grupales para las diferentes vacantes discriminadas así:

1. Para la vacante de vendedor de canal presencial PAP se realizó el proceso de reclutamiento con alrededor de 700 personas, de las cuales se entrevistaron 450.
2. Para la vacante de técnicos se realizaron 120 entrevistas.
3. Para la vacante de agente call center se realizaron 25 entrevistas.
4. Para la vacante de aprendices de diferentes áreas 36 entrevistas
5. Para la vacante de supervisor del área comercial 10 entrevistas.

Instrumentos

Para la ejecución del proceso de reclutamiento interno se tienen en cuenta las solicitudes de vacantes presentadas por las diferentes áreas o jefes inmediatos específicamente a nivel Nacional, las cuales, son subidas a una plataforma empresarial, de la cual se tiene acceso en el departamento de administración de personal y se revisa diariamente. De esta manera, y con este requerimiento, se conocen el número de vacantes diarias, las cuales tienen un tiempo límite para la contratación, y se comienza con el reclutamiento.

El proceso de reclutamiento y selección del personal, tiene como objetivo principal hallar al personal idóneo para cada cargo, basándose en la búsqueda exhaustiva de candidatos con un perfil característico, con competencias, habilidades personales, académicas y de experticia, que le permitan ser la persona indicada para el cargo.

De esta forma, al tener el perfil adecuado estructurado, se prosigue a publicar la oferta laboral en las diferentes fuentes o medios con los que cuenta la empresa para reclutar personal; como lo es, computrabajo, prensa regional, redes sociales de la empresa, en algunas ocasiones de sus colaboradores y una empresa temporal aliada, que entre sus

funciones, presta sus servicios de reclutamiento. Seguido a esto, se realiza la recepción y estudio de las hojas de vida; a los candidatos que se ajustan al perfil de cada vacante se les contacta telefónicamente para citar a entrevista, presencial y en el curso de la pandemia se tuvo que modificar a forma virtual, se realiza la entrevista según el cargo, se lleva a cabo la respectiva selección y luego se envían los documentos al área de contratación, colaboradores encargados de iniciar este proceso de vinculación con la empresa.

Reclutamiento

Para el proceso de reclutamiento, después de un minucioso estudio de perfiles, se contacta con las personas que aplicaron a las diferentes vacantes, son más afín con la misma y cumplen con los requisitos indicados, se les informa del envío de unos documentos y/o formatos al correo electrónico los cuales deben diligenciar, escanear, y enviar (si es de forma virtual la entrevista) antes de la hora de la cita. Para todas las vacantes se deben diligenciar los mismos formatos, los cuales buscan recaudar información personal, académica y profesional del candidato y de esta forma, tener información previa al momento de ser entrevistados.

Los documentos y/o formatos que deben diligenciar y enviar son los siguientes:

1. **Formato Entrevista de Selección:** contiene información de interés general del candidato, la parte inicial, orientada a conocer datos sociodemográficos y de identificación, trayectoria académica y laboral, referencias personales y laborales, percepción propia, metas a corto plazo e información del núcleo familiar. La parte final, es un espacio para conceptos finales del profesional o entrevistador encargado, en la cual reporta el estado final del candidato y la entrevista realizada, su calificación en las pruebas psicotécnicas realizadas (según el cargo se aplican las pruebas) y conclusiones acerca del candidato.
2. **Formato de Declaración de Aceptación de Conflicto Interés:** este formato contiene 6 preguntas dicotómicas, enfocadas en conocer si el candidato posee algún conflicto de interés en la empresa, es decir, si desarrolla alguna actividad que pueda ser competencia o conflicto al vincularse con la misma, o si tiene algún familiar

trabajando en la compañía o en algunas de las compañías del mismo sector.

Requerido como Código de Ética y Conducta para la organización.

3. Hoja de Vida actualizada y fotocopia de la cédula de ciudadanía.

Los anteriores documentos se deben enviar mínimo 2 horas antes de la entrevista al profesional encargado de la misma o persona que realizó el contacto telefónico, para que de esta forma tenga el entrevistador el tiempo prudencial para estudiar al candidato y tener información previa del perfil.

Proceso de Selección:

Culminada la etapa de reclutamiento, se inicia el proceso de selección. Se realiza contacto telefónico con el/los candidatos seleccionados, después de un minucioso estudio de sus hojas de vida y formatos, para citar a entrevista del cargo en cuestión, y se les informa la hora, el día y toda la información pertinente. Adicional a esto, se hace un envío de un correo a cada uno con las mismas indicaciones dadas vía teléfono y con los pasos a seguir y el link al cual deben conectarse para la entrevista.

Las entrevistas en este tiempo de pandemia al realizarse de forma virtual se llevan a cabo de la siguiente manera:

Cada candidato al recibir vía correo electrónico toda la información, en ella se les comunica que deben conectarse con 15 a 10 minutos de anterioridad de la hora acordada para la entrevista, por si llegado el caso, ocurre algún inconveniente de conexión, audio o demás, poderlos solucionar y así, iniciar las entrevistas a tiempo.

Al momento de la entrevista, y al ser grupal, se comienza con la presentación del profesional encargado de la misma, se valida que estén todas las personas citadas, se brinda información acerca de la empresa y se prosigue con la presentación de cada uno de los candidatos presentes. A continuación, se expone la vacante, se dan a conocer todos los aspectos relacionados con el cargo, salario, horario, contratación y demás temas inherentes a la vacante y se da un espacio para preguntas o inquietudes que puedan surgir respecto a esto.

Se da inicio a las entrevistas una a una, se indica que los demás por favor permanezcan con los micrófonos en silencio para que así, la persona que está hablando en ese momento no sea interrumpida y se puede escuchar bien su intervención. Estas entrevistas se desarrollan llevando como guía el formato de entrevista de selección, se siguen estos pasos y se profundiza aún más en su experiencia laboral.

Estas entrevistas grupales, dependiendo de la vacante, no exceden de 10 el número personas por cada uno de ellas y tienen un tiempo de duración de entre 30 minutos a 60 minutos, o más, dependiendo de la cantidad de personas citadas, de las inquietudes que surjan y de los inconvenientes técnicos y/o de conexión que puedan presentarse. Al finalizar las entrevistas, se informa que se realizará el estudio y proceso de selección, se analizará la información recaudada durante la entrevista, y al finalizar este procedimiento se les contactará telefónicamente, llegado el caso alguno haya sido seleccionado. La o las personas que hayan sido seleccionadas para las diferentes vacantes, se contactan para informales la decisión y se les comunica que esperen el llamado del área de contratación, los cuales son los encargados de las siguientes instancias del proceso. Cabe señalar, que para la vacante de PAP, después de realizada la entrevista por parte de administración de personal y seleccionadas los candidatos por esta área, se realiza por parte del área comercial una prueba técnica, la cual, busca evaluar las habilidades y destrezas comerciales que tengan estas personas preseleccionadas a la hora de una venta, y así conocer e identificar aún más este perfil y contratar al personal más capacitado. En este orden de ideas, las personas que se envían a contratación para cubrir con las vacantes de PAP son a la final seleccionadas por el formador encargado de la prueba, colaborador del área comercial, basándose en su experticia y formación comercial.

El paso a seguir es la contratación, y en este proceso entra a ser parte una compañía que trabaja como aliado temporal, mencionada anteriormente, la cual presta sus servicios en reclutamiento y contratación como lo es Extras Personal Temporal. Este aliado es con el que los colaboradores inician su proceso de contratación, junto con el personal de Optecom encargado de organizar y optimizar este procedimiento, el personal durante su primer año de empleo ingresan vinculados con la temporal y

después de culminado este periodo se realiza un proceso llamado de Migración, en el cual deben presentar nuevamente entrevista, pruebas y todo el proceso de selección para poder pasar a firmar contrato directamente con la compañía.

En otras palabras, las funciones realizadas para los procesos de reclutamiento y selección se dan por terminadas al momento de seleccionar a la persona para cubrir determinada vacante, puesto que, las labores de contratación son realizadas por una subárea del departamento y la temporal aliada. Se deben enviar los documentos pertinentes de cada candidato al subárea de contratación para que ellos se contacten nuevamente con cada persona e inician este proceso.

Cabe aclarar, que como existen tiempos que se deben cumplir para cubrir cada vacante, se da seguimiento al proceso de contratación del personal nuevo enviado, ya que, en este proceso existen otros filtros que cada candidato debe cumplir, como lo son los exámenes médicos, pruebas dependiendo del área a la cual vayan a ser parte, entre otros; y en muchos casos algunas de las personas seleccionadas no pasan este tipo de filtros y queda nuevamente esa vacante abierta. Por esto es muy importante hacer este seguimiento para así asegurarse de que cada persona enviada a contratación haya llegado al final del proceso, haya cumplido con todos los filtros y tenga el aval para iniciar sus labores, o si este no fue el caso, retomar la búsqueda para realizar nuevas entrevistas y contratar al personal dentro de los tiempos estipulados.

De esta forma, se dan por terminados los procesos de reclutamiento y selección, y las demás áreas encargadas siguen con sus funciones para completar la vinculación del personal. Después de que el personal ha ingresado a trabajar, se realiza una semana de inducción, la cual es la primera semana de trabajo. En la cual, los formadores y el departamento encargado imparte información empresarial, realiza la respectiva inducción organizacional, capacita al personal para cada cargo, realiza un tour a la planta física y lleva a cabo la presentación con el personal de la empresa.

Resultados de las Otras Funciones Realizadas

En este capítulo se encuentran los resultados, de las funciones realizadas durante toda la pasantía, cuyo propósito se basó en desarrollar los procesos de reclutamiento y selección para la contratación de nuevo Capital Humano en diferentes cargos; y los resultados del proyecto de la entrevista de retiro, el cual contaba con objetivo general identificar nuevos y diferentes factores que pudieran influir en la desvinculación o rotación del personal en la empresa Optecom S.A.S., en especial en el cargo de PAP.

Proceso de Pasantía

Capital Humano

Durante el transcurso de la pasantía se llevaron a cabo 83 procesos de reclutamiento y selección, los cuales fueron desarrollados de la siguiente manera: para el cargo de **vendedor PAP**, se realizaron 50 procesos en los cuales, al inicio de la pasantía se entrevistaron 15 grupos cada uno de entre 10 a 15 personas, al pasar a la modalidad virtual de trabajo en casa, se entrevistaron 35 grupos de 8 a 10 personas por cada cita, este cargo abre vacantes semanalmente, por lo cual se reclutaba personal en este mismo periodo y/o se tenía banco hoja de vida en ocasiones optimizar los procesos. Para esta vacante se reclutaron 700 personas, de las cuales se entrevistaron 450 y se seleccionaron 323 para cubrir las vacantes solicitadas por el área comercial, entre Bucaramanga y Barranquilla, 176 y 147 respectivamente.

Siguiendo con el área comercial, se cubrieron 2 vacantes solicitadas para la ciudad de Bucaramanga para el cargo de **Supervisor Comercial**, para las cuales se reclutaron y entrevistaron 10 personas y posteriormente, se seleccionaron las 2 solicitadas. Para terminar con el área comercial, se realizó también proceso de reclutamiento y selección para el cargo de **agente/vendedor call center**, para la cual el departamento solicitó 3 vacantes; se reclutaron y entrevistaron 25 personas, a las cuales el área comercial ejecutó en el curso del proceso una prueba de ventas por call center, y posterior a esto, se seleccionaron las 3 personas para ocupar esta vacantes, discriminadas en 2 para Bucaramanga y 1 para Barranquilla.

Asimismo, como cada departamento de la empresa debe contar con aprendices para cubrir la cuota de pasantes, se realizó el proceso de reclutamiento y selección para cubrir las vacantes de **aprendiz** solicitadas; en el **área comercial y administrativa de Barranquilla** se abrió la vacante para un pasante, se reclutaron y entrevistaron 6 personas y se seleccionó a la persona requerida, por parte del área de **administración de personal de Bucaramanga** se solicitaron 2 cupos para pasantes de Psicología, se reclutaron y entrevistaron 10 practicantes y se seleccionaron las 2 personas solicitadas. De esta misma forma, 1 **aprendiz de Ingeniería Industrial** para el área de Salud y Seguridad en el trabajo (SST) de Bucaramanga fue requerido, se reclutaron y entrevistaron 6 personas, de las cuales se seleccionó la indicada, por el jefe inmediato a cargo, y se cubrió la vacante, y para terminar con la cuota de aprendices contratados durante el periodo de pasantía, fueron solicitados 4 **aprendices SENA para el área técnica**, 2 para Bucaramanga y 2 para Barranquilla; se reclutaron y entrevistaron 6 y 8 personas respectivamente, y se seleccionaron las 4 vacantes para ambas ciudades.

También se apoyó el reclutamiento y selección de **técnicos**, personal encargado de trabajar en calle, hogares, empresas, etc. Para esta vacante se seleccionaron 100 personas para cubrir las vacantes solicitadas, de 120 entrevistadas. Cabe señalar que después del proceso de selección, realizan unas pruebas orientadas en realizar habilidades propias del cargo, y los resultados de estas son los que determinan si la persona es apta o no para dicha labor técnica.



Figura 18. Personal Contratado.

En resumen, en el figura 18 se observa que **436** fueron las personas seleccionadas y contratadas para las diferentes áreas y cargos, procesos apoyados en el curso de la pasantía en el área de Administración de Personal.

CAPITULO V

Discusión

La finalidad de este proyecto estuvo orientada en presentar a la compañía diversos aspectos relacionados con las causas de retiro del personal durante los meses de enero a septiembre del año 2020 a nivel Nacional, con la participación de colaboradores que respondieron de manera voluntaria la entrevista de retiro. Aspectos que al establecerse permitirán a la empresa realizar los ajustes y mejoras pertinentes frente a ellos y de esa forma, se pueda propiciar una disminución en la rotación de personal.

En la búsqueda de identificar diferentes factores que influyan en la rotación de personal en la empresa Optecom S.A.S se ha evidenciado que hay una variable importante que ha propiciado estas desvinculaciones, aunque la muestra con la que se realizó la exploración no fue muy amplia, si dejó evidencia de problemáticas en torno al clima organizacional que se están presentando, con especial énfasis en el canal de ventas o comercial, y para el cargo de vendedores presenciales PAP, al ser el cargo que presentó mayores retiros, asociados con fallas en el salario y/o beneficios que esperan los colaboradores de la compañía y en las relaciones laborales y/o interpersonales entre los supervisores y sus grupos de ventas a cargo, al presentar 51 bajas de las 117 personas encuestadas.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos también se puede observar que por medio de la encuesta de retiro se identificaron 5 aspectos significativos para evaluar por parte de la organización como lo son, la ciudad con mayor número de retiros, el cargo con mayor número de retiros, el contrato con mayor número de retiros, tres aspectos esenciales para estudiar, puesto que, en ellos se condensa la mayor incidencia de las desvinculaciones. Los otros dos aspectos permitieron conocer los factores principales por los cuales el personal se desvincula de la empresa y las mejoras que perciben ellos mismos se deben llevar a cabo dentro de la organización, para que de esta manera se genere un sistema

organizacional más equitativo, homogéneo, con mayor calidad humana y que permita el desarrollo y crecimiento no solo de la empresa, sino también de su capital humano.

Por consiguiente, y como tema relevante a tratar por la compañía, se realizó este proyecto de esa manera pues como manifiesta (Mendoza, 2003, p. 4): “el primer paso para reducir el nivel de rotación de personal es investigar a fondo las causas que provocan que el personal no se quede por mucho tiempo en la empresa.”. Paso principal y crucial para después de haber identificado estas causas se trabajen sobre ellas y se creen acciones inmediatas para obtener soluciones.

Asimismo, la rotación de personal desencadena consecuencias a futuro, ya que, no solo representa un costo importante para la empresa sino también tiene un impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o producto a tiempo y ser competitivos en costos. Una alta rotación de personal pone en peligro las utilidades futuras y hasta la existencia de la empresa. (Mendoza, 2003, p. 3).

Con lo anterior, se reitera la importancia del proceso de identificación de las causas que influyen en que el personal se retire de la empresa y el impacto que puede generar a futuro el no tomar medidas para solucionar estas problemáticas y así, reducir la rotación de personal.

Es por esto que la exploración e identificación de las causales de retiro es fundamental para estudios posteriores, puesto que, al tener esta información se puede realizar un análisis profundo sobre las afectaciones de la rotación en la organización, abordando el impacto en los costos, en el tiempo, en la producción, en la capacitación y en otros aspectos que hacen parte del proceso de selección y contratación frecuente de personal.

Por otra parte, también se desarrollaron durante el tiempo de la pasantía labores en el área de administración de personal, orientadas a apoyar los procesos de reclutamiento y selección de personal a nivel Nacional, desde el rol del psicólogo organizacional, estas funciones desarrolladas son clave en toda empresa, puesto que, la administración del talento humano da la partida para iniciar y ejecutar las diferentes labores y objetivos propuestos

por la organización por medio del capital humano, los cuales son a su vez, los que permiten el sostenimiento y desarrollo de la misma.

Con base en los resultados obtenidos en el curso de la pasantía, se observó que por medio de los procesos de reclutamiento y selección, y en medio de una crisis como la de Covid-19, se logró reclutar alrededor de 1000 personas en la recepción de hojas de vida, cifras significativas de aspirantes para las diferentes vacantes, lo que permitió contar con los candidatos más capacitados para las entrevistas y de esta forma, cumplir con la solicitudes de vacantes por cada área, en los tiempos estipulados y seleccionar de manera satisfactoria a las 436 personas para los diversos cargos requeridos, siendo los más cualificados para esto. De esta forma, se obtiene un cumplimiento total y a tiempo de los objetivos planteados en el departamento con cada área, se evidencia el dinamismo y compromiso del área de administración de personal y del equipo de colaboradores, quienes con su disposición y entrega constante garantizan este tipo de resultados.

Como se ha demostrado, se trata de un proceso de gran importancia, pues el éxito de cualquier organización depende principalmente del talento humano. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otras, es el talento humano. (Naranjo, 2012, p.5). En este orden de ideas, el talento humano al ser tan importante y esencial para la empresa, se debe mantener en constante motivación y reconocimiento, puesto que, esto genera en ellos sentido de pertenencia y un mayor compromiso en la ejecución de sus labores y así, alcanzar los objetivos personales y empresariales.

Las funciones realizadas en el transcurso de la pasantía permitieron generar crecimiento a la empresa y contribuyeron a potencializar las labores desarrolladas por el área de administración de personal evidenciados en los indicadores y en la consumación del cubrimiento de todas las vacantes en los tiempos acordados.

Finalmente, todo el trabajo desempeñado se ejecutó en pro de, no solo adquirir experiencia laboral y personal y/o de brindar conocimientos obtenidos en la academia, sino también de poder empatizar y laborar adecuadamente con un grupo de trabajo, de visibilizar las habilidades y destrezas con las que se cuenta en el quehacer del psicólogo, de aprender a

equilibrar lo laboral con los personal en el día a día, y de esta forma lograr cumplir óptimamente con los objetivos propuestos al iniciar la pasantía.

Conclusiones

Se concluye que hay un factor específico que está influyendo en la rotación de personal, en especial en el cargo de vendedores PAP, personal que presentó mayor cantidad de retiros debido a que la empresa y/o el cargo desempeñado no cumplieron con las expectativas esperadas para realizar su labor de manera adecuada, puesto que su estadía en la compañía se vio afectada por incumplimiento de diversos componentes y/o por malos tratos de parte de los supervisores a cargo de los equipos.

Se deduce que para el personal es esencial que la compañía genere más espacios de integración, bienestar y esparcimiento, pues perciben que sus labores diarias no propician un acercamiento y empatía con sus jefes y/o compañeros, lo cual se ve reflejado en las relaciones interpersonales que se presentan dentro de la empresa, y que están impactando negativamente el clima organizacional.

Se logró comprobar, que algunas de las causas de retiro mencionadas por los autores en el referente conceptual de manera general para las organizaciones, son también las principales halladas para Optecom S.A.S, asociadas con el salario, relaciones interpersonales con los jefes y fallas en los equipos y/o herramientas de trabajo.

Se identificaron fortalezas y debilidades dentro de los procesos internos y/o sistema de la organización, las cuales permiten evaluar el comportamiento de la empresa, saber en qué puede estar fallando para realizar cambios y mejoras que beneficien de manera integral la compañía.

Se evidencia una estructura organizada para los procesos de reclutamiento y selección en la empresa Optecom S.A.S., los cuales han permitido el cumplimiento de los objetivos propuestos para cubrir las vacantes solicitadas; aunque es preciso indicar, considerar cabida a mejoras dentro de los mismos, que favorezcan en especial el proceso de reclutamiento.

Recomendaciones

Se considera pertinente un análisis de rotación de personal más amplio, que abarque un lapso mayor, lo cual permita examinar a profundidad qué cambios históricos y/o empresariales se puedan haber presentado en ese tiempo, que hayan favorecido esta rotación.

Se recomienda revisar y hacer seguimiento a los procesos internos de los supervisores del área comercial, para saber en realidad como están realizando sus funciones y cómo se está dando el trato relacional con los equipos y personal a cargo. Con el fin de dar solución a las problemáticas de ambiente laboral halladas y de esta forma, se encuentre una estrategia para disminuir la rotación de personal en esta área, al ser la de mayor incidencia.

Se aconseja crear una estrategia para garantizar y asegurar que todo el personal que se desvincule de la compañía responda la encuesta de retiro, y de esta forma, los futuros análisis que se realicen respecto a este constructo permitan un mejor acercamiento a las diferentes variables que propician esta rotación o demás temas que de ella se requieran analizar, y así, poder realizar ajustes globales.

Se contempla pertinente estudiar los meses en que la rotación laboral es más baja, para encontrar el porqué de este comportamiento, qué se está haciendo en ese tiempo que está permitiendo que el personal se adhiera de mejor forma a la empresa y no se presenten tantos retiros, en comparación con otros meses.

Se sugiere adquirir otras y diferentes herramientas o instrumentos para el proceso de reclutamiento, los cuales permitan obtener un mayor número de aspirantes, diferentes a los que usualmente se postulan en las actuales, y de esta forma, abarcar más cobertura y recepcionar más y mejores candidatos para las diversas vacantes.

Se observa relevante sensibilizar y estipular, con el área comercial, en especial relacionado con el cargo de PAP, hasta donde son los alcances de los procesos de reclutamiento y selección, puesto que, lo que se pueda presentar en el desarrollo de las labores de este personal no tiene que ver específicamente con estos procesos o con el área de administración de personal. Existen factores externos o internos, ambientales,

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

personales, familiares, sociales y relacionales, entre otros, que pueden afectar el desempeño de estos colaboradores, como los evidenciados en los resultados y es fundamental tenerlos presentes.

Se propone que el personal, por lo menos uno o dos de ellos, del área de administración de personal pueda realizar y tener acceso a ciertas funciones y aplicativos ejecutados por la persona encargada del dominio de gestión de la información, puesto que, este colaborador dispone de información fundamental para diversos procesos, y lo ideal es que siempre estén al alcance del que los requiera.

Capítulo VI

Referencias

- Abreu, J., Badii, M., y Flores, R. (2008). Factores que originan la Rotación de Personal en las Empresas Mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99.
- Almanza, A., Guerrero, N. y Molino, A. (2014). *Entrevista de Retiro para Desvinculación Laboral en las Organizaciones*. [Tesis de especialización, Universidad Sergio Arboleda]. Repositorio Institucional.
- Alvarado, L., Combariza, N., España, C., García, C., S. y Rivera, H., A. (2012). Análisis Estratégico del Sector de Telecomunicaciones: empaquetamiento tecnológico. *Revista Documentos de Investigación*. 36 (132). Facultad de Administración. Universidad del Rosario.
https://www.urosario.edu.co/urosario_files/fd/fdc423d0-4984-4cdd-a0ff-569562d16dbf.pdf
- Cabrera, A., Ledezma, M. y Rivera, N. (2011). El Impacto de la Rotación de Personal en las Empresas Constructoras del estado de Nuevo León. *Revista de La Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. 5(5), 83-91.
<https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Castillo, D., Hernández, N., V., Himes, E., E., Lang, A. y Molina, C., A. (2006). Factores que influyen en la Rotación de Personal en una Organización. (p. 1-27).
<http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>
- Congreso de la República de Colombia. (2009, 30 de julio). Ley 1341. *Por la cual se se definen Principios y Conceptos sobre la Sociedad de la Información y Organización de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones- TIC*. https://mintic.gov.co/portal/604/articles-8580_PDF_Ley_1341.pdf
- González, M. (2006). *La Rotación de Personal como un elemento laboral*. [tesis de posgrado, Universidad Autónoma de Nuevo León.] Repositorio Institucional.
<http://eprints.uanl.mx/1718/1/1020154556.PDF>
- Lemus, J. y Moreno, J. (2017). *Análisis de las Principales Causas de Rotación de Personal de la Empresa Oiltrans SAS de la ciudad de Bogotá D.C.* [tesis, Universidad Santo Tomás de Colombia. Facultad de Administración de Empresas]. Repositorio Institucional.

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

López, M., C. (2014). *Elaboración del Sistema de Trazabilidad en la planta de producción de la empresa El Horno de Mikaela*. [Tesis de pregrado, Corporación Universitaria Lasallista]. Repositorio Institucional.

Maldonado, L. (2016). *Análisis de la Rotación de Personal Técnico en una Empresa de Servicios Masivos de Telecomunicaciones*. [Trabajo de grado maestría en Administración. Escuela de Administración. Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional.

Mendoza, R., (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la Rotación de Personal? *Revista Escuela de Administración de Negocios*. (48). 104-109.
<file:///C:/Users/Julian%20Velasco%20H/Downloads/255-Texto%20del%20art%C3%ADculo-696-1-10-20130730.pdf>

Mileman, M. y Sibanda, S. (2016). *Mejore su Negocio. El Recurso Humano y la Productividad*. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra, Suiza. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_553925.pdf

Naranjo, R. (2012). El Proceso de Selección y Contratación de Personal en las medianas Empresas de la ciudad de Barranquilla, Colombia. *Revista Pensamiento & Gestión*. (32), 83-114.
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64623932005.pdf>

Operaciones Tecnológicas y Comerciales. (2015). Optecom S.A.S. <https://www.optecom.com.co/>

Soliana, C. (2017). *Rotación del personal y su Incidencia en los Equipos de Alto Desempeño de la Empresa Cacao Aventurax C.A.* [Trabajo de grado de especialización en Gerencia de Recursos Humano. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales]. Repositorio Institucional.

Vallejo, J. (1996). *El Proceso de Reclutamiento y Selección de Recursos Humanos*. [Trabajo de grado maestría en Ciencias de la Administración con Especialidad en Relaciones Industriales. Facultad de Ingeniería Mecánica y Electrónica. Universidad Autónoma de Nuevo León]. Repositorio Institucional.

Capítulo VII

Anexos

 <p>optecom Operaciones Tecnológicas y Comerciales</p>	<p>ENTREVISTA DE SELECCIÓN</p>	Código: R-GHU-022
		Versión: 003
		Fecha Vigencia: 23/10/2019
		Pág.: 66 de 78

INFORMACIÓN DE INTERÉS GENERAL	
Fecha de evaluación:	
Empresa que lo cita OPTECOM <input type="checkbox"/> EXTRAS Y EFICACIA <input type="checkbox"/> OSYA <input type="checkbox"/> OTRA _____	
Cargo al que aspira:	
DATOS DE IDENTIFICACIÓN	
Nombre completo:	
N° Cédula y lugar expedición:	
Fecha y lugar de nacimiento:	EDAD:
Dirección:	
Barrio y municipio:	
Teléfono / Celular:	
Correo Electrónico:	
Tipo de Sangre:	
Estado civil:	
Número de hijos:	
Vehículo (Tipo, marca y modelo):	

TRAYECTORIA ACADÉMICA			
ESTUDIOS	ESTABLECIMIENTO	TÍTULO (Obtenido o en Curso)	FECHA DE TERMINACIÓN
Bachillerato:			
Técnicos:			
Tecnológicos:			
Universitarios:			

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Postgrado:			
Otros:			

ACTUALMENTE ESTUDIA:

ESTABLECIMIENTO: _____ **TITULO A OBTENER:**

HORARIOS DE ESTUDIO:

TRAYECTORIA LABORAL	
ULTIMA O EMPRESA ACTUAL	
Nombre:	
Cargo ocupado:	
Salario:	
Nombre del jefe inmediato:	
N° Teléfono de contacto del Jefe inmediato:	
Fechas de Ingreso y retiro:	
Motivo de retiro: (Detallado)	
Logros alcanzados:	

Nombre:	
Cargo ocupado:	
Salario:	
Nombre del jefe inmediato:	
N° Teléfono de contacto del jefe inmediato:	
Fechas de Ingreso y retiro:	

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Motivo de retiro: (Detallado)	
Logros alcanzados:	

ASPIRACIÓN SALARIAL: _____

REFERENCIAS PERSONALES

NOMBRE	TELÉFONOS DE CONTACTO	OCUPACIÓN	DIRECCIÓN DE DOMICILIO

MENCIONE		TALLAS		
EPS:	PENSIÓN:	CAMISA:	PANTALÓN:	CALZADO: _____

¿COMO SE DEFINE?
EN GENERAL, ¿QUE METAS TIENE TRAZADAS A CORTO PLAZO?
1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
TIPO DE ENTREVISTA PRESENCIAL <input type="checkbox"/> ONLINE <input type="checkbox"/>

FUENTE DE RECLUTAMIENTO

VOZ A VOZ _____ REFERIDO _____ COMPUTRABAJO _____ PERIFONEO/ VOLANTES _____
 REDES SOCIALES _____ OTRO _____

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

DONDE VIVE Y CON QUIEN VIVE

EXPERIENCIA LABORAL
PERTENECE ALGÚN GRUPO SOCIAL, POLÍTICO, RELIGIOSO Y/U OTRO

TIENE FAMILIARES EN TELEFÓNICA/MOVISTAR Y/O OPTECOM

HA REALIZADO ALGÚN PROCESO CON OPTECOM Y/O ALIADOS

VALIDACIÓN DE INFORMACIÓN		
CONSULTA	SI /NO	OBSERVACIONES
TIPO DE LICENCIA RUNT (vigencia de documentos).		

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

SIMIT- (Multas y Sanciones por de Infracciones de Tránsito).		
Certificado de Alturas.	VIGENTE <input type="checkbox"/>	VENCIDO <input type="checkbox"/> NUNCA <input type="checkbox"/>
Libreta Militar.		

CONCLUSIONES		
PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	Ajuste al perfil	Concepto final:
	_____ %	
CONCEPTO FINAL		<i>SI</i> <i>NO</i>
	<i>Presentación personal</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Estudios requeridos</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Cumple experiencia</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Cumple clínica de ventas</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Cumple de prueba de campo</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Cumple competencias</i>	<input type="checkbox"/>
	<i>Aprobado por el área</i>	<input type="checkbox"/>
Cumple con el perfil		

ENTREVISTADO POR: _____

CÓDIGO DE LA VACANTE _____

REMISIÓN ORDEN DE CONTRATACIÓN

SI NO FECHA DE ENVÍO _____

<i>Seguimiento</i>	<i>OBSERVACIÓN</i>
APROBÓ PROCESO EMO	
APROBÓ PROCESO BASES DE DATOS	
CUMPLIÓ CON LOS REQUISITOS	
APROBÓ PRUEBAS TÉCNICAS PARA EL CARGO	
DESERTO DEL PROCESO	

Anexo 1: Formato R-GHU-022. Entrevista de Selección.

	FORMATO DE DECLARACIÓN DE ACEPTACIÓN DE CONFLICTO DE INTERÉS	Código: R-GHU-071
		Versión: 002
		Fecha Vigencia: 05/10/2018
		Pág. 1 de 2

DECLARACIÓN DE ACEPTACION DE CONFLICTO DE INTERÉS

_____, identificado con la cédula de ciudadanía No. _____ de _____, por el presente escrito declara que conoce y se compromete a cumplir la política de Conflicto de Interés de OPTECOM S.A.S., incorporada en el numeral 5.11 del Código de Ética y Conducta de la compañía, la cual forma parte del conjunto de normas obligatorias de conducta y acciones que los colaboradores de OPTECOM S.A.S. deben cumplir en el desempeño de sus funciones y que regula las diferentes situaciones en las que las decisiones de los colaboradores de OPTECOM S.A.S. puedan verse afectadas por interés de un tercero o por un vínculo con el mismo, siendo este documento complementario al Contrato Individual de Trabajo, al Reglamento Interno y a toda normativa interna como externa y en especial a la legislación nacional vigente relacionada con el tema.

El colaborador se compromete a mantener actualizados sus conocimientos respecto de los cambios que éste u otros manuales atingentes a sus funciones pudieren tener. Para ello deberá consultar al menos trimestralmente dichos manuales en las carteleras informativas de la empresa y asistir a las capacitaciones, inducciones y reinducciones que sean programadas por la compañía.

En virtud de lo anterior, manifiesto que:

1. Es mi deber conocer y declarar los posibles casos de conflicto de intereses que surjan en el desarrollo de mis actividades e interfieran en las decisiones que tomo diariamente.
2. Para todos los efectos legales, la política aquí enunciada, consignada en el numeral 5.11 del Código de Ética y Conducta de OPTECOM S.A.S., como la presente declaración, se entienden incorporadas dentro de las obligaciones derivadas del contrato de trabajo y como tal me comprometo a velar por el cumplimiento de las mismas.

A continuación, presento para valoración de la empresa las siguientes situaciones que podrían constituir conflicto de intereses:

- a) Declaro tener parientes en primer grado de consanguinidad (padres, hijos) y/o segundo grado de consanguinidad (hermanos) trabajando en OPTECOM S.A.S., en empresas contratistas (proveedores, comercializadores, clientes estratégicos, etc.) ó en empresas del sector de las telecomunicaciones.

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

SI ____ NO ____

Si la respuesta es SI, indique el nombre completo del familiar, el parentesco, empresa en la que trabaja, cargo y funciones desempeñadas por el familiar dentro de la empresa a la que pertenece.

b) Declaro tener parientes en tercer grado de consanguinidad (sobrinos) y/o cuarto grado de consanguinidad (primos) trabajando en OPTECOM S.A.S., en empresas contratistas (proveedores, comercializadores, clientes estratégicos, etc.) o en empresas del sector de las telecomunicaciones.

SI ____ NO ____

Si la respuesta es SI, indique el nombre completo del familiar, el parentesco, el cargo y el rol desempeñado por el familiar dentro de la empresa a la que pertenece.

c) Declaro tener parientes en primer y/o segundo grado de afinidad (suegros y cuñados) trabajando en OPTECOM S.A.S., en empresas contratistas (proveedores, comercializadores, clientes estratégicos, etc.) o en empresas del sector de las telecomunicaciones.

SI ____ NO ____

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

Si la respuesta es SI, indique el nombre completo del familiar, el parentesco, el cargo y el rol desempeñado por el familiar dentro de la empresa a la que pertenece.

d) Declaro tener parientes civiles (hijo adoptivo, padre adoptante), mi esposo(a), ó compañero(a) permanente y/o relación sentimental trabajando en OPTECOM S.A.S., en empresas contratistas (proveedores, comercializadores, clientes estratégicos, etc.) o en empresas del sector de las telecomunicaciones.

SI ____ NO ____

Si la respuesta es SI, indique el nombre completo del familiar, el parentesco, el cargo y el rol desempeñado por el familiar dentro de la empresa a la que pertenece.

e) Declaro tener algún tipo de relación contractual civil, comercial, laboral o de cualquier otra índole, con empresas contratistas (proveedores, comercializadores, clientes estratégicos, etc.) de OPTECOM S.A.S. y/o con empresas del sector de las telecomunicaciones.

SI ____ NO ____

Si la respuesta es SI, describa el tipo de relación con el tercero (contratistas, proveedores, comercializadores etc.)

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

f) Declaro tener actividades que pueden estar en competencia o conflicto con los servicios ofrecidos por OPTECOM S.A.S., que son perjudiciales para los mejores intereses de la compañía.

SI ____ NO ____

Si la respuesta es SI, describa el tipo de actividad.

En caso que, con posterioridad a la presente declaración se presenten situaciones potenciales que puedan considerarse como posibles Conflictos de Interés de acuerdo a lo planteado en la política consagrada en el Código de Ética y Conducta, me comprometo a reportarlas oportunamente a mi jefe inmediato y a la Dirección de Gestión Humana de tal manera que puedan tomarse las medidas correctivas del caso.

Ésta política no sustituye las responsabilidades y obligaciones inherentes al contrato de trabajo y las impuestas por la legislación colombiana a cada persona, por lo tanto, éstas últimas no se encuentran liberadas de informar a los organismos fiscalizadores o administrativos pertinentes.

Acepto,

_____ C.C.

Anexo 2. Formato R-GHU-071. Formato de Declaración de Aceptación de Conflicto de Interés.

ENTREVISTA DE RETIRO

Tu opinión es importante para nosotros, nos permite mejorar continuamente y hacer de nuestra empresa un lugar óptimo para todos trabajar cordialmente. Gracias.

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

NOMBRE COMPLETO *

Tu respuesta

N° DE DOCUMENTO DE IDENTIDAD *

Tu respuesta

Link para acceso y visualización a la encuesta aplicada

https://docs.google.com/forms/d/1v2Lo4h899o66vZKt7KhNK2JEt3zEh9cAzMMXEehwWJs/viewform?edit_requested=true

Anexo 3. Entrevista de Retiro Aplicada. Formato.

EXPLORACIÓN DE FACTORES QUE INFLUYEN EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL

	A	B	C	D	E	F	G
1	Marca temporal	FECHA RETIRO	EMPRESA CONTRATADA	NOMBRE COMPLETO	CARGO	AREA	NOMBRE DEL JEFE IN
321	9/01/2020 9:59:55	8/01/2020	OPTECOM SAS	oscar julian hernandez ardila	AUXILIAR DE ALMACEN	ALMACEN	jhon pineda
322	16/01/2020 10:10:07	15/01/2020	OPTECOM SAS	JUAN CAMILO ORTIZ MARROQUIN	TECNICO	MANTENIMIENTO LB	JONATHAN CORREA
323	21/01/2020 9:28:02	21/01/2020	OPTECOM SAS	Yesenia Andrade Ospino	SUPERVISOR PUNTOS VENTAS	PAP	Katerine Carrillo
324	27/01/2020 10:39:31	24/01/2020	OPTECOM SAS	Steven Salomon Angulo Ballen	TECNICO	INSTALACIONES ADSL	Marlon Duarte
325	27/01/2020 14:15:23	23/01/2020	SERVICIOS Y ASESORI	DIEGO FERNANDO AMEZQUIITA	TECNICO AUXILIAR	INSTALACIONES TV	JONATHAN CORREA
326	4/02/2020 16:54:10	3/02/2020	OPTECOM SAS	merlys judith charis gonzalez	SUPERVISOR OPERAC	VENTAS PAP	katerine carrillo
327	11/02/2020 15:28:22	10/02/2020	OPTECOM SAS	JOSE GABRIEL PINTO RUBIO	TECNICO	MANTENIMIENTO ADSL	LUZ MERY ACEROS
328	11/02/2020 16:57:17	11/02/2020	OPTECOM SAS	ANDRES FELIPE RIVERA CORREDOR	TECNICO DE DISEÑO	CONSTRUCCIÓN Y DIS	MARIA RAQUEL SEPUL
329	17/02/2020 12:24:35	15/02/2020	OPTECOM SAS	CESAR AUGUSTO ANGEL CORDOBA	VENDEDOR CANAL PAI	VENTAS PAP	ALEJANDRO CUADROS
330	21/02/2020 9:41:31	20/02/2020	OPTECOM SAS	Xiomara Rosa Delahoz Garrido	TECNÓLOGO SOPORTI	INSTALACIONES ADSL	Indira Prada
331	28/02/2020 14:48:39	28/02/2020	OPTECOM SAS	MARLY LUZ CONTRERAS PIÑERES	VENDEDOR CANAL PAI	VENTAS PAP	WILSON MERCADO
332	28/02/2020 15:49:15	28/02/2020	SERVICIOS Y ASESORI	WILINGTON JAMES SANTACRUZ ROJAS	AUXILIAR DE OPERACI	INSTALACIONES LB	ELIAS PARDO
333	2/03/2020 9:43:56	29/02/2020	OPTECOM SAS	dallany carolina torrado vízcaino	VENDEDOR CANAL PAI	VENTAS PAP	katerine carrillo
334	3/03/2020 11:41:23	3/03/2020	SERVICIOS Y ASESORI	miguel enrique mina rivas	AUXILIAR DE OPERACI	INSTALACIONES TV	jhonatan correa
335	3/03/2020 13:57:13	29/02/2020	SERVICIOS Y ASESORI	Miguel mina	TECNICO AUXILIAR	MANTENIMIENTO LB	JHONATAN CORREA
336	4/03/2020 11:41:54	2/03/2020	OPTECOM SAS	JULIETH CAROLINA CARRILLO GOMEZ	VENDEDOR CANAL PAI	VENTAS PAP	LUIS FERNANDO ROJA

Link para acceso y visualización de respuestas de la encuesta aplicada:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1T8O6mYSiEjn_m6XNwHVAgXjFV1xk9B_i-Iq-5VOswqE/edit?ts=5fac467b#gid=1703183220

Anexo 4. Respuestas de la Entrevista de Retiro Aplicada.

