

**Factores asociados a la alta rotación del personal en la Fundación Delamujer**

**Paula Andrea Toro Montoya- Ana Marcela López Pineda- Manuela Betancur Acosta**

**Trabajo de Grado para Optar al Título de Pregrado en Psicología**

**Asesor**

**Luis Felipe Londoño Ardila**

**Institución Universitaria de Envigado**

**Colombia, 2016**

## Nota de Aceptación

---

Jurado

---

Junio 10 de 2016

## **Agradecimientos**

Nos sentimos agradecidas con Dios por permitirnos cumplir este sueño por el cual durante cinco años hemos trabajado. Expresamos nuestros agradecimientos, a la universidad por brindarnos la oportunidad de crecer en el conocimiento y desarrollarnos como profesionales con sentido social y ético.

Nuestros más sinceros agradecimientos a nuestro querido profesor Luis Felipe Londoño quien con la mayor disposición y dedicación, nos guio en este proceso de investigación apoyándonos en los aciertos y debilidades, agradecemos su paciencia, su alegría y la confianza que nos brindó durante la construcción de este trabajo.

Agradecemos a los autores que previamente han dedicado su tiempo a fortalecer el conocimiento en Psicología Organizacional, permitiendo así tener una visión más amplia del campo y entender los fenómenos que en ella se presentan.

## **Paula Andrea Toro Montoya**

Primero que todo quiero agradecerle a Dios por permitirme culminar este hermoso sueño de terminar una carrera. Agradecer a mi familia que durante este hermoso recorrido me han apoyado en todos los momentos, en caídas y levantadas, en aciertos y desaciertos, especialmente a mis padres Juan Guillermo Toro, y Zoraida Montoya y a mi hermana Tatiana Toro que no solo han visto mi crecimiento a nivel profesional, sino que han vivido cada momento junto a mí durante toda la carrera.

Padres que lucharon y se desgastaron por dar lo mejor de sí para sacar adelante el sueño de su hija, en donde solo estaban abiertos en todos los momentos brindando su amor y su compañía.

También quiero agradecer a todos aquellos familiares como mi hermana Sandra Toro, a mis tíos, primos que de alguna manera aportaron y apoyaron desde países y ciudades lejanas al desarrollo de mi carrera y vida profesional.

Como no agradecer no solo a mis compañeras y amigas de esta investigación Ana López, Manuela Betancur y Mariana Benjumea, que durante todo este tiempo dieron lo mejor de sí, en donde estuvieron incondicionalmente en todos los momentos de alegría y de tristeza, de risas y enojos y fue gracias a esta investigación que ayudo a fortalecer la unión de esta linda amistad. También agradecer a todas aquellas personas que de alguna manera estuvieron en los momentos más difíciles, pero también más importantes como lo fue Julián Hoyos quien estuvo en la mayor parte de la carrera para apoyarme en mi recorrido profesional.

## **Ana Marcela López Pineda**

A Dios primeramente por darme la sabiduría y permitirme terminar mi carrera, por su respaldo en cada uno de mis proyectos.

A mis Padres por su apoyo incondicional, su amor inagotable y los valores inculcados, los cuales me han permitido ser la persona que soy en estos momentos. Mi hermana y cuñado por su apoyo en todo el transcurso de mi carrera, mi hermana menor por ser parte de mi vida. Gracias infinitas a todos por estar siempre en todos los momentos que los he necesitado.

Agradecimientos a cada uno de los profesores que hicieron que con cada enseñanza me enamorara más de esta hermosa profesión, gracias por brindar sus conocimientos con la pasión y el amor que lo hacen.

Como no agradecer a mis amigas y compañeras de este viaje, Manuela Betancur, Paula Toro y Mariana Benjumea, gracias por todos los momentos que vivimos, por las risas y los llantos, porque a pesar de cualquier situación permanecemos juntas en este camino. Dios permitió que esta maravillosa profesión nos uniera y sé que será algo que seguirá con el transcurso de los años.

## **Manuela Betancur Acosta**

En primer lugar quiero agradecer a mis padres quienes me han guiado, acompañado y motivado en todas las decisiones a lo largo de mi vida y muy especialmente en el curso de mi pregrado, en donde ellos también vivieron noches largas y madrugadas orando y procurando por que todo saliera bien, a mi abuela por su ejemplo de dedicación y constancia, a toda mi familia agradezco el apoyo y la confianza que han depositado en mí como estudiante y futura profesional.

Agradezco a los docentes que han fortalecido mi conocimiento brindándome su tiempo, compartiendo sus experiencias, conocimiento, opiniones y en muchas ocasiones cuestionándome; motivando así el deseo de ir más allá y reconociendo con humildad mis vacíos, pues como lo dice Stephen Hawking "el más grande enemigo del conocimiento no es la ignorancia, sino la ilusión de conocimiento"

Por último, pero no menos importante deseo expresar lo inmensamente agradecida que me siento con el destino por haberme dado la oportunidad de estudiar y compartir tantos momentos de este proceso con mis compañeras Ana Marcela Lopez, Paula Andrea Toro y Mariana Benjumea.

## Tabla de contenidos

Resumen.....	9
Introducción.....	11
Planteamiento del Problema.....	13
Justificación.....	19
Objetivos.....	24
Antecedentes.....	25
Marco Teórico.....	27
Diseño metodológico.....	44
Resultados .....	51
Discusión.....	64
Recomendaciones.....	74
Conclusiones.....	77
Referencias.....	78

## **Lista de Anexos**

Formato de entrevista de retiro

Consentimiento informado

Matriz categorial

## **Resumen**

Durante la investigación, se pretendió identificar la mayor problemática que se presenta en la Fundación Delamujer, mediante los factores de riesgos psicosociales que pueden afectar a las organizaciones, como lo son los riesgos intralaborales y los riesgos extralaborales.

El presente trabajo, tiene como objetivo principal describir los factores de riesgo psicosocial intralaborales y extralaborales asociados a la alta rotación de personal en la empresa Fundación Delamujer en el periodo 2015 02 y 2016 01. La investigación es de carácter mixto aborda la problemática de alta rotación de personal en la Fundación Delamujer, para dar respuesta a los objetivos se utilizaron una encuesta de retiro aplicada a los funcionarios que se retiraron voluntariamente de la empresa y en cumplimiento de la parte cualitativa, se hizo un grupo focal en donde se pretendió profundizar sobre la percepción que tenían hacia la empresa.

A modo de conclusión se podría decir que la investigación ayudo a dar respuesta a la problemática que presenta la Fundación Delamujer sobre la alta rotación de personal que tiene un alto porcentaje, la cual es causada por factores de riesgo psicosocial tanto extra como intralaborales que podrían afectar directamente al empleado.

### **Palabras clave**

Organización, percepción, rotación, factores psicosociales, extra laborales e intralaborales.

## **Abstract**

During the investigation, it was intended to identify the major issues presented in the Fundacion Delamujer through psychosocial risk factors that may affect organizations, such as the inside the workplace risks and risks outside the workplace.

This work, whose main objective is to describe the factors inside and outside the workplace psychosocial risk associated with high turnover in the company Fundacion Delamujer in the period 2015 02 and 2016 01. The research is mixed character addresses the problem of high turnover staff at the Fundacion delamujer to meet the objectives a survey retirement applied to officials who retired voluntarily from the company and in compliance with the qualitative part were used, became a focus group where they tried to deepen on perception that they had towards the company.

In conclusion one could say that research helped to address the issues presented by the Fundacion Delamujer on the high staff turnover that has a high percentage, which is caused by factors much extra psychosocial risk as inside workplace that could affect directly to the employee.

## **Introducción**

Los riesgos psicosociales es uno de los mayores causantes de varios factores que influyen de manera interna y externa en las organizaciones, según la investigación que el Ministerio de la protección social (2010) realizó por medio de una batería de instrumentos para evaluar los riesgos psicosociales se pueden retomar en dos aspectos “los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”. (p. 21)

Son una problemática que afecta tanto directa e indirectamente a los miembros de las organizaciones, ya que puede influir en la salud y el bienestar físico y mental del mismo, al punto de causar absentismo y rotación de personal. La (OIT) en su primera reunión en 1995 dice “que la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr promoción y mantenimiento del más alto grado del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las labores”. (p.10).

Según lo anterior se realizara una investigación con empleados de la Fundación Delamujer con el fin de identificar la mayor problemática de la alta rotación de personal, en donde uno de los factores más relevante es el absentismo, como menciona Nova (1996), “para que ésta se produzca deben coincidir un conjunto de variables, a saber: susceptibilidad individual, antigüedad en el trabajo sobrecarga laboral, actividad a realizar, tendrán mayor o menor peso específico unas u otras dependiendo del momento vital en el que se encuentre el trabajador” (p.229).

El presente trabajo, tuvo como objetivo principal describir los factores de riesgo psicosocial intralaborales y extralaborales asociados a la alta rotación de personal en la empresa Fundación Delamujer en el periodo 2015 02 y 2016 01. Con el fin de profundizar en cada uno de los riesgos que afecta a las organizaciones y a los individuos de la misma, estas se dividen en diferentes categorías, los riesgos intralaborales en: las demandas de carga mental, exigencias de

responsabilidad del cargo, demandas ambientales y esfuerzo físico, demanda jornada de trabajo, influencia del trabajo sobre el entorno extralaboral. Y los riesgos extralaborales que se ven afectados en el tiempo fuera del trabajo, relaciones familiares, comunicación y relaciones interpersonales, situación económica del grupo, características de vivienda y de su entorno. Pero también se ahondó en algunos conceptos que ayudaron a profundizar en esta investigación como lo es la percepción, la organización, el absentismo y los riesgos psicosociales como se mencionó anteriormente.

La investigación es de carácter mixto aborda la problemática de alta rotación de personal en la Fundación delamujer, se utilizó una entrevista de retiro realizada a los funcionarios que se retiraron voluntariamente de la empresa, con el fin de identificar de manera más clara los motivos de retiro. También se realizó un grupo focal, que ayudo por medio de la percepción que tienen los funcionarios de la empresa a identificar los factores más relevantes en la empresa que es la rotación de personal.

Se encontró por medio de la encuesta de retiro aspectos que destacan como: las grandes cargas laborales, extensos horarios y falta de retroalimentación por parte de los jefes, a nivel interno y a nivel externo un alto porcentaje de rotación debido a otras ofertas laborales. También se encontró a través del análisis cualitativo en el cual se indagó por la percepción a nivel interno sobre los motivos que llevan a renunciar, se encontraron algunos aspectos percibidos como: trabajos extralaborales, inconvenientes con el pago adecuado y oportuno de las bonificaciones y problemas de comunicación por parte de los jefes, entre otras, al punto de llevarlos al absentismo y al retiro de la empresa.

### **Planteamiento del problema**

El comportamiento organizacional (Co) como lo señala (Robbins, 2004, p. 8) es un campo de estudio en el que se investiga el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones, con la finalidad de aplicar estos conocimientos a la mejora de la eficacia de tales organizaciones. Estudia tres determinantes del comportamiento en las organizaciones: individuos, los grupos y el efecto de la estructura. Con base a lo anterior se puede decir que el comportamiento organizacional es toda conducta y comportamiento de quienes conforman la organización y esto necesariamente afecta el desempeño laboral de los individuos en su puesto de trabajo, ya que el Co se asocia a la motivación que cada persona tenga y se pueda ver la productividad y desempeño de su labor. En otras palabras el Co es responsable de la estabilidad laboral, satisfacción, niveles de productividad y hasta el sentido de pertenencia o ciudadanía; como lo manifiesta Robbins (2004) en el mismo texto citado, el Co causa consecuencias en el trabajo: ciudadanía o sentido de pertenencia, rotación, entre otras, estas mencionadas son relevantes en el presente trabajo, ya que pueden protagonizar la rotación de personal.

Después de definir el Co, podría afirmarse que existe una relación con la problemática que se vive diariamente en la Fundación Delamujer, donde se presenta una alta rotación de personal, evidenciadas en las consecuencias mencionadas en el párrafo anterior, De esta manera se pretende indagar como los factores psicosociales estarían asociados a la alta rotación de los empleados de la empresa en mención, en dos grandes categorías que transversalizan la vida organizacional: extralaboral e intralaboral.

(Robbinson, 1997, como se citó en Robbins, 2004) relaciona un estudio en la ciudad de New York sobre fuerza laboral, en el cual se reveló que los salarios y las prestaciones adicionales (factores intralaborales) no son las únicas razones por los cuales los empleados están a gusto, sino que existen más factores que impulsan la satisfacción en el trabajo, siguiendo a este

autor, podría decirse que es importante ahondar en otros aspectos que muestren diferentes factores asociados al retiro de empleados como lo son los factores familiares, psicosociales, emocionales, relacionales, de oportunidad, entre otros.

Tomando como referencia una investigación de Flores, Abreu y Badii. (2008) sobre los factores que originan la rotación de personal en algunas empresas de México, es importante conocer qué tan motivados y satisfechos están los empleados de la empresa, ya que esto ayuda a tener una estabilidad en el trabajo y una disminución en la rotación porque como lo menciona el mismo autor: “detrás de una excesiva rotación laboral se oculta la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y esto a su vez está influenciado por un conjunto de aspectos vinculados en muchos casos a una insuficiente gestión de los Recursos Humanos” (p. 65).

Una de las manifestaciones de la insatisfacción laboral es cuando el empleado comienza a buscar otro empleo hasta que encuentra lo que quiere y termina renunciando. Estas manifestaciones tienen conexión directa con los factores psicosociales, que además están presentes en estas insatisfacciones. Siguiendo al ministerio de protección social, quien define el riesgo psicosocial en la resolución 2646 del 17 de julio de 2007 como posible causa de la enfermedad, daño o lesión. Así pues los riesgos psicosociales hacen parte de las causas de los malestares ocasionados al grupo en la organización.

Volviendo con Flores (2008) existen múltiples causas por el que se da la rotación del personal, una de las más frecuentes es el contenido del trabajo y lo relacionado con lo salarial, aunque ellos mismos tratan de buscar una solución, ya sea fuera o dentro del lugar del trabajo y es ahí donde se presenta el retiro del empleado. Otro aspecto por el cual se presenta un alto flujo de rotación son las condiciones laborales, puesto que el empleado no se siente a gusto ni

satisfecho en el lugar y/o en el puesto de trabajo, otro motivo es la queja que hace el empleado por no ser recompensado por su duro trabajo como debería. Estos y muchos otros motivos llevan al empleado a la desmotivación y por lo tanto a tomar la decisión de renunciar.

Uno de los factores más relevantes de la alta rotación del personal es el absentismo o la ausencia del trabajo, el cual al darse de manera repetitiva podría desencadenar en la ausencia definitiva del trabajador, ya que la empresa o él mismo puede tomar la decisión de abandonar el lugar de trabajo. Significando esto que el absentismo podría ser un síntoma de la insatisfacción laboral. Existe un sin número de causas como lo son los accidentes de trabajo, puesto que causan lesiones en el trabajador no solo físicas sino también psíquico (Nova 1996, p. 230). Algunos autores se han tomado el trabajo de enumerar que condiciones son consideradas ausentismo y son respaldadas por la ley y por lo tanto tienen el derecho de ser remuneradas, como lo son los accidentes laborales, los cuales se producen dentro del horario de trabajo. El ausentismo por causas psíquicas se da individualmente, ya que se ve afectada la motivación laboral y esto lleva al bajo rendimiento, al retraso y a la interrupción continua de la actividad laboral.

Algunos autores “están de acuerdo en señalar la baja adaptación a la organización del trabajo como la causa originaria del absentismo industrial, retomando a Simón (1978) describe el absentismo como una forma de resistencia de los campesinos ante la inevitable integración en los modos de producción capitalista, siguiendo a Dubois (1977) considera el absentismo un hecho similar a la huelga y al frenado, una manera de exteriorizar el rechazo a una situación laboral; Martínez (1988) señala como causa las crisis sociales que confinan a los trabajadores a desempeñar tareas que nada tienen que ver con el ritmo pausado que conocían, ni con la noción «quehacer» de sus actividades”. (Simón 1978, Dubois 1977, citados en Nova 1996, p. 229).

Hay un alto índice en las estadísticas en donde son frecuentes los accidentes laborales, estos pueden ser directos o indirectos, ya que pueden ocurrir dentro o fuera del lugar de trabajo incluso durante el desplazamiento hacia el trabajo o hacia la casa. Existen varios factores que causan los accidentes laborales, ya sea en cualquier actividad o tarea a través de distintas funciones que se esté realizando en el lugar donde se esté laborando. (Nova. 1996. P. 233)

Al indagar acerca del ausentismo laboral, se puede identificar que es aquello que lleva a la alta rotación de personal y es a partir de ahí que siempre se busca una justificación mediante certificados médicos, pero esto no quiere decir que necesariamente se dé por causas médicas. Según Mesa y Kaempffer (2004), Existen cuatro modelos que explican el ausentismo a partir de diferentes enfoques los cuales son:

1. Modelo económico de ausentismo laboral: Este modelo sostiene que el comportamiento ausentista se debe a la interacción de dos fuerzas, las cuales son: motivaciones individuales de ausencia de los trabajadores y cuánta ausencia puede ser tolerada por los empleadores, de acuerdo a la tecnología de producción que se utilice. Los trabajadores tienen preferencias individuales de ausencia puesto que ellos son los actores de la oferta en el mercado de trabajo, eligen la cantidad de ausencias que maximizan sus utilidades mediante el cálculo de los beneficios y costos marginales de las oportunidades que enfrentan. Los empleadores pueden tolerar un cierto nivel de ausencia de los trabajadores, ya que al igual que ellos, efectúan el cálculo de los beneficios y costos marginales del ausentismo que perciben, determinando la magnitud de ausencia que minimizan los costos de la empresa, y en consecuencia maximizando las utilidades.

2. Modelo psicosocial del ausentismo laboral: Este modelo sostiene que diferentes culturas de ausencia emergen como resultado de la interacción entre individuos, grupos de trabajo y la organización, el total del tiempo perdido crea una cultura de ausencia en distintas industrias y ocupaciones. La decisión de ausencia se toma en el marco de una cultura de ausencia que puede ser dependiente, moral, fragmentada o conflictiva. La ausencia es una conducta individual dentro de un contexto social y las motivaciones de ausencia operan restringidas o influenciadas por las normas de ausencia propias de las correspondientes culturas de ausencia.

3. Modelo médico del ausentismo laboral: Según este enfoque, existen varios factores que contribuyen a un patrón de ausentismo laboral: demográficos (edad, sexo y nivel ocupacional), satisfacción con el empleo (general, niveles de remuneración, sentido de realización, entre otras), características organizacionales (a organizaciones y unidades de trabajo más grandes, mayores niveles de ausentismo), contenidos del empleo (niveles de autonomía y responsabilidad) y otros como compromiso, distancia al trabajo, etc.

4. Ausentismo laboral y retiro organizacional: Este modelo sostiene que los trabajadores que se van a retirar voluntariamente de las organizaciones, tienen una mayor tasa de ausentismo que aquellos que permanecen. Existiría una relación positiva entre ausentismo laboral y retiro organizacional. Los trabajadores que abandonan la organización, tienden a ser los más jóvenes y de menor posición que los que permanecen en ella. Estos jóvenes de menor nivel, perciben más oportunidades fuera de la organización que dentro de ella. Los trabajadores de mayor edad y mejor posición tienen mucho más que arriesgar en términos de beneficios sociales y enfrentan menos oportunidades fuera de la organización.

El presente trabajo pretende entonces indagar por los factores asociados con la rotación, como lo es el abandono voluntario o no del trabajo en un contexto determinado, para ello es importante tener presentes los modelos mencionados como causales de rotación laboral, para la realización del objetivo general se realizará un trabajo mixto en el cual se puedan medir los factores intralaborales y extralaborales, entendidos como los define la cartilla de seguridad laboral de Colseguros:

**Intralaboral:** Entendida como el conjunto de variables y el entorno en que el empleado desempeña la labor.

**Extralaboral:** Es el conjunto de elementos que conforman el entorno familiar, relaciones interpersonales, religión, situación social y económica (Colseguros, 1998, p.6).

Y de otro lado poder adquirir desde la percepción directa de quienes están en el entorno laboral, dando la profundidad de lo que ocurre, por medio de las voces de quienes pertenecen a esta organización, así pues se configura un estudio mixto completo que origina como norte la pregunta:

¿Cuáles son los factores de riesgo psicosocial asociados a la alta rotación del personal en la empresa Fundación Delamujer en el periodo 2015 02 y 2016 01.?

## **Justificación**

En medio del ejercicio de la psicología organizacional se hace evidente la necesidad de indagar sobre uno de los fenómenos de este ámbito que más afecta el rendimiento y la estabilidad de las empresas, por lo tanto se debe tener en cuenta que para una organización el recurso humano es su inversión más importante. Cuando en estas existe un alto índice de rotación de personal, esta se ve afectada en diferentes áreas, principalmente en la parte económica, ya que al momento de ingresar y salir personal de la organización se generan gastos por parte de la empresa que muy probablemente no estaban contemplados. También se podría ver afectado el personal que continua laborando dentro de la organización, puesto que si diariamente ingresa y sale personal de la empresa no va a existir un ambiente laboral adecuado donde los empleados se sientan satisfechos, muy posiblemente se desintegraran grupos de trabajo y esto podría tener como consecuencia el bajo rendimiento del trabajador.

Como se puede apreciar en la página de la organización:

La Fundación Delamujer, cuenta con 30 años de funcionamiento, en los cuales se ha consolidado como una de las grandes ONG's Microfinancieras en Colombia y el mundo.

La otra llamada Fundación Mundial de la Mujer Bucaramanga, hace parte de un grupo de Instituciones creadas en Latinoamérica en la década de los 80's, bajo los lineamientos del Women's World Banking (Banco Mundial de la Mujer). Sin embargo, casi 30 años después, tan sólo un puñado de aquellas instituciones, incluida la Fundación de la mujer, aún conservan la ideología y estatus con las que nacieron: facilitar una mayor inclusión financiera responsable de las personas de bajos ingresos, a través de una adecuada metodología Microfinanciera.

La Fundación Delamujer se caracteriza por su enfoque de protección y servicio al cliente, implementando estándares universales de desempeño, tales como: prevención del sobre endeudamiento, transparencia y precios responsables, prácticas apropiadas de cobro, comportamiento ético del personal, mecanismos de quejas y reclamos, privacidad de los datos del cliente, diseño y distribución apropiada de productos y servicios.

Sumado a lo anterior, también adelanta programas de educación financiera, capacitación socio empresarial, y otras iniciativas que permiten la inclusión de sus clientes al conocimiento de las TIC's, ampliando la visión de sus emprendimientos y permitiéndoles tener nuevos horizontes en sus negocios.

Su misión es impulsar el desarrollo económico y social, preferiblemente de mujeres emprendedoras de bajos ingresos, ofreciendo productos y servicios financieros responsables.

Este planteamiento misional sería imposible sin la ayuda de los colaboradores o empleados que día a día trabajan en ello; por eso esta investigación tiene una gran importancia para la Fundación Delamujer, debido a que permitirá identificar factores psicosociales presentes en la rotación excesiva de su personal para así poder implementar medidas de mejora que permitan a la empresa generar mayor estabilidad y dejar de invertir en selección, capacitación y vinculación para poder concentrarse en planes de mejora de calidad en el servicio.

La mayoría de la rotación de personal que se da en esta entidad, es en los asesores comerciales, aquellos que trabajan día a día en los diferentes municipios del área metropolitana visitando clientes y cobrando la mensualidad, haciendo publicidad, y esforzándose en cada momento para alcanzar las metas correspondientes al mes y así ser recompensados económicamente con las bonificaciones. Por tal motivo la investigación estará dirigida a estas

personas. Por lo anterior se puede pensar en los factores de riesgo psicosocial intralaboral, algunos de estos son las demandas de carga mental, exceso de trabajo tanto dentro y fuera del horario laboral, demandas emocionales, demandas ambientales y de esfuerzo físico, retroalimentación del desempeño, entre otros. Y los riesgos psicosociales extralaborales son el tiempo fuera de trabajo, relaciones familiares que se ven afectadas por el exceso de trabajo fuera del horario laboral, situación económica familiar, desplazamiento de la vivienda hasta el lugar de trabajo y viceversa.

Los asesores son el primer conducto en la cadena comercial para mantener una estabilidad económica en la empresa, ya que a través del trabajo que hacen con los clientes ofreciendo el portafolio de servicios se generan los ingresos a la Fundación Delamujer, por ello es de vital importancia mantener estos empleados satisfechos, por lo cual se pretende indagar los factores que generan insatisfacción.

Para las investigadoras el valor académico es amplio, ya que permitirá obtener experiencia no solo en el campo investigativo, sino profundizar en las problemáticas organizacionales hacia las cuales van a dirigir su ejercicio profesional encontrando en cada organización, en donde se ejerza la profesión temas similares trabajados en esta investigación como lo es la rotación de personal y de ser posible diseñar alternativas de mejora basadas en los resultados obtenidos a través del análisis. De este modo se dará un aporte a la psicología organizacional, la cual se encarga de estudiar el comportamiento organizacional, el cual como lo señala Robbins, 2004, (p, 8) es el encargado de investigar la influencia que individuos, grupos y estructuras poseen en su conducta dentro de una organización con el propósito de poner en practica estos conocimientos para obtener una mejora en las organizaciones. La psicología organizacional también estudia tres ámbitos dentro de las organizaciones como lo es el primer

ámbito donde individuo se refiere a la satisfacción de la persona, el compromiso, el liderazgo, selección, proceso de socialización, inducción y la forma como cada individuo representa el trabajo. El segundo ámbito es el grupo, este tiene que ver con la efectividad, la productividad y el cómo hacer para que todos sean productivos. El tercer ámbito es organizacional se refiere a la cultura y al clima dentro de la organización, ya que es el ambiente que se percibe y se siente dentro de la organización al punto de afectar la conducta de los miembros que hacen parte de la organización . (Palma, 2000 p.14)

Se espera que este trabajo también tenga un gran valor para la comunidad académica y pueda ser usado como referencia por más psicólogos o administradores, para fortalecer el área de gestión humana, debido a que a través de esta investigación se ha evidenciado una pobre literatura en trabajos similares en este país.

Son varios los aspectos que se trabajaran en la investigación, para poder alcanzar el objetivo que se planteó, por eso es de gran importancia analizar porque se da el absentismo, el cual se refiere a la inasistencia laboral, ya sea por causas físicas o psíquicas y estas faltas afectan el rendimiento laboral de los empleados y a nivel económico a la empresa. Este factor va ligado a la rotación, puesto que depende del absentismo que el nivel de rotación disminuya, debido a que la rotación tiene que ver con la poca duración de un empleado en una organización, en la mayoría de las ocasiones debido a la insatisfacción que tienen al momento de realizar su trabajo y de aquí surge lo que se denomina como los riesgos psicosociales que son todos aquellos que tienen que ver con los factores psicosociales intralaboral puesto que es todo aquello que está relacionado directamente con el trabajo en la empresa y los factores psicosociales extralaborales con los que se comprende todo el entorno familiar, social y económico.

Además la presente investigación posee un elemento cualitativo que posibilita la comprensión del fenómeno de la alta rotación con mayor profundidad, al respecto se buscará identificar las percepciones de los sujetos que aún permanecen vinculados, para que estos desde su experiencia mencionen las posibles percepciones que tienen acerca del fenómeno de la alta rotación.

Robbins. (2004) hace referencia, que “La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darles sentido al entorno” (p. 123).

La percepción que una persona tiene sobre algo puede ser totalmente diferente a la verdadera realidad. Un ejemplo sería que todos los empleados de una empresa la consideren un lugar excelente para trabajar, teniendo en cuenta las condiciones laborales favorecedoras, tareas interesantes, buen salario, dirección comprensiva y responsable, y se puede estar de acuerdo que es muy inusual encontrar estas coincidencias (p. 123)

De acuerdo con Chiavenato (2009), aquello que se percibe no es solo resultado de los órganos sensoriales si no también una combinación de lo que llega a él a través del (oído, vista, olfato) y la información que envía las creencias previas que el cerebro utiliza para interpretar la información en el córtex correspondiente, es por esto que se tienen dos formas de representar al mundo la primera es la representación que se hace por medio de los sentidos y la otra es lo que se representa internamente, sin necesidad de encontrarse con el mundo físico o interpretación interna. (p. 217).

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Describir los factores de riesgo psicosocial intralaborales y extralaborales asociados a la alta rotación de personal en la empresa Fundación Delamujer en el periodo 2015 02 y 2016 01.

### **Objetivos Específicos**

Identificar los factores psicosociales intralaborales en la rotación del personal de la Fundación Delamujer.

Describir los factores extralaborales en la rotación del personal de la Fundación Delamujer.

Explorar la percepción que tienen los empleados vinculados actualmente sobre la alta rotación laboral

## **Antecedentes**

### **Nacionales**

#### **Aspectos legales**

La resolución 2646 de 2008 indica que “la información utilizada para la evaluación de factores psicosociales está sometida a reserva, conforme lo establece la ley 1090 de 2006, en consecuencia, los expertos evaluadores deben garantizar por escrito el compromiso de usar la información obtenida, única y exclusivamente para los fines inherentes a la salud ocupacional”

El ministerio de protección social señala en la ley 1090 “Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable en favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida”. (p. 1)

Uno de los principios establecidos en la ley 1090, es la confidencialidad el cual “los psicólogos tienen una obligación básica respecto a la confidencialidad de la información obtenida de las personas en el desarrollo de su trabajo como psicólogos. Revelarán tal información sólo con el consentimiento de la persona o del representante legal de la persona, excepto en aquellas circunstancias particulares en que no hacerlo llevaría a un evidente daño a la persona u a otros, los psicólogos informarán a sus usuarios de las limitaciones legales de la confidencialidad.” (p. 2)

## **Internacionales**

Según una investigación que se realizó en Tijuana (México) en año 2001, se evidencia el fenómeno de rotación laboral debido a que las cifras de deserción laboral se disparan en la industria maquiladora, tanto los entes gubernamentales como los no gubernamentales, se comienzan a interesar por esta problemática, ya que no es posible implementar estrategias de calidad o mejora en la productividad y hubo desplazamiento hacia otros sectores productivos o fuera de la actividad económica, es decir no formal.

Wright (Et al) 1994, afirman, desde la teoría basada en recursos, que los recursos humanos de una empresa pueden construir una ventaja competitiva sostenible, ya que añaden un valor, son escasos, inimitables y carecen de sustitutos cercanos.

Otro aspecto relevante a considerar para hablar de los factores influyentes en la rotación de personal es la estrategia de la empresa, y como lo plantean Miles y Snow (1984- 1978) las empresas defensoras en el esfuerzo por conseguir la estabilidad a través de la eficiencia, pueden encontrar beneficioso entablar relaciones a largo plazo con todos sus empleados, ofreciéndoles seguridad en el empleo, desarrollando mercados laborales internos e invirtiendo en su formación. Este planteamiento abre un cuestionamiento acerca de la estrategia planteada por la Fundación Delamujer, ya que si bien se ha dejado claro el costo y desgaste que genera para la empresa el reclutar, seleccionar y capacitar nuevo personal a lo largo de este trabajo, esto no es una novedad, es una realidad que se ha dejado de lado y no se tomaba como prioridad.

## **Marco teórico**

En la presente investigación, se abordaron teóricamente los siguientes conceptos: organización, factores psicosociales intralaborales y factores psicosociales extralaborales la percepción, rotación satisfacción, rotación motivación, y absentismo.

### **Organizaciones**

Las organizaciones según (Chiavenato, 2009, p.60) son grupos de personas que trabajan juntas utilizando recursos como capital financiero, tecnología, maquinaria, equipo, materias primas y conocimientos, todas deben ser administradas para lograr propósitos comunes, como realizar una misión, alcanzar una visión, servir al mercado, satisfacer a sus grupos de interés, como los clientes, accionistas, empleados y proveedores.

Según Rodríguez (Et al, 2004):

Trata de definir un concepto tan complejo y con tantas dimensiones o aristas como es la organización nos plantea ciertos problemas pues cuando hablamos de organización podemos estar refiriéndonos a organización social en su sentido más genérico o, por el contrario, a organización familiar, económica, empresarial, política, religiosa, deportiva, militar, educativa, sindical, etc. Sin duda, todas estas facetas de realidad están organizadas según el diseño de organización formal que vamos a estudiar.

En efecto el concepto de organización ha cambiado con la evolución histórica debido a la necesidad de adecuar su concepción a los requerimientos propios de cada época. Por este motivo, aunque en un

determinado momento existan múltiples teorías o modos de considerar la organización, siempre existirá una que predomine sobre las demás.

Las definiciones más influyentes que se han dado sobre la organización han hecho hincapié en dos aspectos esenciales: en su capacidad para actuar de forma independiente y en las características peculiares de las que se han dotado y que la han diferenciado del resto de las estructuras sociales (p. 76)

Una organización es un proceso que busca obtener un fin, es una estructuración de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos humanos y materiales de un organismo social.

Chiavenato (1999), señala que una organización es un sistema de actividades conscientemente ordenadas, formado por dos o más personas, cuya participación es esencial para la existencia de la misma.

Para que exista una organización es necesario que haya personas con capacidad de comunicarse y dispuestas a tener un comportamiento que coincida con sus compañeros para así realizar un mejor trabajo en beneficio de la organización, para esto se hace necesario que todos los participantes tengan un objetivo en común para cumplir, y deseen cumplirlo.

También son unidades sociales desarrolladas para lograr objetivos específicos, una organización es un organismo vivo que cambia constantemente y se divide en organizaciones sin ánimo de lucro y con ánimo de lucro. Según Chiavenato (1999), se puede decir que se “Las empresas se desdoblán en 3 niveles organizacionales, cualquiera sea su naturaleza o tamaño. Dichos niveles son: 1. Nivel institucional. Corresponde al nivel más elevado de la organización; está compuesto por los directores, propietarios o accionistas y los altos ejecutivos. Se denomina

nivel estratégico. 2. Nivel intermedio. También llamado nivel táctico, mediador o gerencial. 3. Nivel operacional. Denominado nivel o núcleo técnico” (p. 4)

Existen organizaciones grandes y pequeñas, las cuales poseen cierta diferencia, en las organizaciones pequeñas la interacción se realiza persona a persona, mientras que en las grandes empresas se debe seguir un conducto regular, los cuales tienen varios responsables de llevar una sana administración y son los encargados de coordinar e integrar a las personas, haciendo así una interacción indirecta.

Según lo anterior se puede decir, que la psicología de las organizaciones, es totalmente social, ya que está compuesta por grupos. (Peiro 1990, como se citó en Díaz, 1998, p.10), “señala que la Psicología de las organizaciones no es una mera aplicación de conocimientos adquiridos en la investigación de laboratorio”, se podría decir entonces, que la psicología de las organizaciones está capacitada para crear conocimientos que hablen sobre la conducta humana, ya sea social e individual y dar las herramientas necesarias a los profesionales que la ejercen para poder realizar una intervención adecuada.

Retomado a Díaz (1998), la conducta organizacional está muy ligada a dos factores principales que son “el estado interno del individuo y la percepción que este tiene del entorno” (p. 94) con esto se puede decir que cada individuo actúa de una manera determinada según la percepción que posee del ambiente en el que se encuentre, y depende de esto que el individuo tenga una estabilidad, una motivación y este satisfecho con el ambiente laboral, o se presentes riesgos en la organización que afecten la estabilidad en la empresa.

## **Percepción**

La percepción que un individuo tiene en una situación particular está influida por sus valores y motivos, los sistemas individuales no son estáticos, sino que se desarrollan

constantemente en la medida en que los problemas que enfrentan les proporcionan nuevas experiencias.

Como lo menciona Robbins (2004), “La percepción es un proceso por el que los individuos organizan e interpretan las impresiones sensoriales con el fin de darles sentido al entorno.” (p. 123)

Siguiendo con Robbins (2004), La percepción que una persona tiene sobre algo puede ser totalmente diferente a la verdadera realidad. Un ejemplo sería que todos los empleados de una empresa consideren el lugar de trabajo un excelente espacio para realizar las tareas, teniendo en cuenta las condiciones laborales favorecedoras, tareas interesantes, buen salario, dirección comprensiva y responsable, y se puede estar de acuerdo que es muy inusual encontrar estas coincidencias en los individuos de una empresa. (p. 123)

Tomando a Vargas, (1994), el estudio de la percepción ha sido de gran importancia en el estudio en muchas ramas, pero de la misma manera ha sido empleado indiscriminadamente para referirse a otros aspectos que también se refieren a la visión de los grupos sociales y del mundo.

Como lo señala Vargas, (1994) “La percepción es biocultural porque, por un lado, depende de los estímulos físicos y sensaciones involucrados y, por otro lado, de la elección y organización de dichos estímulos y sensaciones” (p. 47)

Una de las disciplinas que se ha encargado de la percepción ha sido la psicología que la define como el procesos cognitivos que interpreta y reconoce las sensaciones transmitidas por el ambiente, tanto físico como social, en el cual también intervienen en procesos de aprendizaje, de memoria y de símbolos, en los cuales están involucrados vivencias que tienen relación con el ámbito consciente e inconsciente de la mente humana.

El ambiente organizacional no es ajeno al fenómeno de las interpretaciones físicas y sociales de las personas que se encuentran agrupadas para obtener resultados en conjuntos.

En este camino de relacionamientos pueden aparecer tensiones que constituyen riesgos psicosociales que gracias a las percepciones de los sujetos pueden terminar en aspectos sintomáticos dañinos para la vida organizacional como lo es: la rotación, falta de sentido de pertenencia, ausentismo, abandono de las tareas, baja motivación, entre otros. De esta forma se observa una conexión entre percepción, riesgos psicosociales y organización. En la cual la percepción y los significados que las personas dan a sus experiencias toman fuerza, y orientan las decisiones que aparecen en relación a su vida laboral.

Se puede decir, que durante algún tiempo se han venido dando algunos cambios en el mundo del trabajo y ha aumentado los riesgos psicosociales, Gil (2012) menciona que en un “informe publicado por la Agencia Europea para la seguridad y la Salud en el Trabajo sobre riesgos psicosociales en el trabajo revela que los cambios técnicos u organizativos en el mundo laboral, junto con los cambios socioeconómicos, demográficos y políticos, incluido el fenómeno de la globalización, han dado lugar a la aparición de los denominados riesgos psicosociales” (p. 238). Estos riesgos pueden afectar al individuo y puede llegar a causarle estrés laboral y verse perjudicada la salud, la estabilidad en el trabajo, hasta causar síntomas de comportamiento organizacional como el ausentismo y la rotación, entre otros.

Los riesgos psicosociales se pueden derivar de muchos factores, los cuales van de la mano con la percepción debido a los grandes cambios y avances de las empresas como lo son la tecnología, los lugares de trabajo, avances científicos, unidos a la presión y las cargas laborales que afectan la salud del individuo.

Es importante aclarar que los riesgos siempre han existido, pero como menciona Gil (2012), “lo que ha cambiado es la percepción social que existe sobre ellos que genera una diferencia epidemiológica” (p. 239). Los cambios se han venido dando en todos los ámbitos ocupacionales de las empresas, los cuales se podría decir que son los que han afectado a los riesgos psicosociales y han llegado a aumentar la rotación de personal.

A continuación se expondrán los riesgos psicosociales intralaborales y extralaborales que afectan continuamente a los individuos en las empresas.

### **Factores de riesgo Intralaboral y extralaboral**

Según la investigación que el Ministerio de la protección social, (2010), realizo por medio de una batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial se puede retomar en dos aspectos fundamentales que son los causantes de una alta rotación de personal, según la Resolución 2646 de (2008) “los factores psicosociales comprenden los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas”. (p. 21)

A continuación se definen algunas variables de riesgo psicosocial intralaboral y extralaboral, dentro de las primeras están las intralaborales que algunas de ellas son: influencia de trabajo sobre el entorno extralaboral, demanda de la jornada, demanda ambiental y esfuerzo físico, exigencias de responsabilidad del cargo, demanda de carga mental.

Algunas de las variables extralaborales son: característica de la vivienda y de su entorno, comunicación y relaciones interpersonales, relaciones familiares, tiempo fuera de trabajo.

Y por último están las variables de riesgo individual que son: socio-demográficas y ocupacionales.

### **Factores de Riesgo intralaborales**

El ministerio de la protección social menciona que “las condiciones intralaborales son entendidas como aquellas del trabajo y de su organización que influyen en la salud y el bienestar del individuo” (p. 21) están compuestas por algunas dimensiones que se presenta mediante unas demandas de riesgo psicosocial, se definirán algunas de ellas:

**Demandas de carga mental:** estas son las que implica un esfuerzo mental y cognitivo de gran atención ante las tareas que se asigne en un tiempo determinado y se convierten en un riesgo cuando hay una exigencia de esfuerzo de atención, memoria o concentración de la información excesiva y difícil que se debe de realizar bajo presión de tiempo.

**Exigencias de responsabilidad del cargo:** son todas aquellas responsabilidades que pertenecen al grupo de obligaciones en el desempeño del cargo y que no puede ser dadas a otra persona, puesto que son responsabilidades por resultado, bienes, información confidencialidad entre otros, y son estas mismas las que pueden ser fuente de riesgo puesto que exige al empleado a mantener el control que pueden tener un fuerte impacto en diferentes factores.

**Demandas ambientales y esfuerzo físico:** son las que hacen referencia al lugar y las condiciones del trabajo como lo es el ruido, la ventilación, la temperatura y a la alta carga física que se realizan durante el día como lo es la calle para los asesores comerciales en la organización, y que llevan al individuo a un esfuerzo de adaptación. Esto puede ser una fuente de riesgo ya que el esfuerzo y la adaptación generan incomodidad, molestia, desacomodación y esto puede bajar el rendimiento del trabajador.

**Demandas de la jornada de trabajo:** son las exigencias del horario, la duración laboral, pausas activas y descansos periódicos. Estas se pueden convertir en un riesgo cuando los horarios no son los adecuados como lo son los horarios nocturnos o días de descanso, jornadas prolongadas o sin descansos ni pausas activas.

**Influencias del trabajo sobre el entorno extralaboral:** cuando se presentan exigencias de tiempo y esfuerzo laboral que traen consecuencias en su vida extralaboral. Se convierte en un riesgo cuando afecta su vida personal y familiar del trabajador.

### **Factores de Riesgo extralaborales**

Estas y muchas otras demandas que son de alto riesgo psicosocial y que afectan al trabajador dentro de la organización, pero no solo existen las condiciones intralaborales sino también las extralaborales, las cuales El ministerio de protección social dice que “comprenden los aspectos del entorno familiar, social y económico del trabajador. A su vez, abarcan las condiciones del lugar de vivencia, que pueden influir en la salud y bienestar del individuo” (p. 27). También se verá algunas de las dimensiones que se pueden convertir en un riesgo psicosocial.

**Tiempo fuera del trabajo:** es el tiempo que el trabajador dedica a descansar, a compartir, a realizar actividades de recreación y de ocio con su familia, y grupos sociales. Cumplir con las obligaciones que le corresponde. Se convierte en un riesgo cuando el tiempo para realizar lo anteriormente mencionado es limitado o insuficiente.

**Relaciones familiares:** con las interrelaciones del individuo con su grupo familiar. Se convierte en un riesgo cuando las relaciones son conflictivas y no reciben apoyo familiar.

**Comunicación y relaciones interpersonales:** son todas aquellas cualidades y aspectos que caracterizan las relaciones y la comunicación con las personas más cercanas. Se convierte en un riesgo cuando la comunicación es escasa o deficiente, cuando las relaciones son conflictivas y no hay apoyo.

**Situación económica del grupo:** disponibilidad medio económica del trabajador para atender las responsabilidades y necesidades básicas familiares. Se convierte en un riesgo cuando los ingresos familiares no abarcan todas las necesidades y no cubren las deudas pendientes.

**Características de la vivienda y de su entorno:** son las condiciones de infraestructura, ubicación y entorno de las instalaciones físicas del lugar donde reside el trabajador y su grupo familiar. Es un riesgo cuando las condiciones de vivienda desfavorecen a la comodidad y el descanso del núcleo familiar y cuando la ubicación de la vivienda se ve afectada por la falta de transporte público.

En las anteriores dimensiones se puede resumir algunos de los riesgos psicosociales que se ven afectados por los factores extralaborales, y por último se quiere retomar algunas de las “las condiciones individuales que aluden a una serie de características propias de cada trabajador o características socio-demográficas como el sexo, la edad, el estado civil, el nivel educativo, la ocupación, la ciudad o el lugar de residencia, la escala socio-económica, el tipo de vivienda y el número de dependientes” (p.27)

Las características socio-demográficas al igual que algunos aspectos ocupacionales pueden afectar los factores intralaborales y extralaborales, estos se dividen en dos:

**La información socio-demográfica:** sexo, edad, estado civil. Lugar de residencia, estrato socioeconómico de la vivienda, tipo de vivienda, entre otros

**Información ocupacional:** lugar de trabajo actual, antigüedad de la empresa, nombre del cargo que desempeña, tipo de cargo, tipo de contrato, horario laboral y modalidad de pago.

Uribe (2013), menciona que “a partir del 2006, por medio de la ley 1010 se establecen los conceptos, modalidades y procedimientos, sobre el acoso laboral, siendo uno de los principales riesgos psicosociales en los últimos años” (p. 29). Por eso las empresas tiene la obligación de proteger y velar por el bienestar de los empleados que frecuentemente están expuestos a los riesgos psicosociales que pueden afectar la salud tanto física como mental.

A través del tiempo se ha venido transformando los riesgos psicosociales, Uribe, (2013) “para el Comité Mixto De Las Organizaciones Internacionales Del Trabajo y La Organización Mundial Por La Salud (OIT/OMS) (1984) citado por Juarez-Garcia (2007) los factores de riesgo psicosocial son: interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el empleado y las condiciones de sus organizaciones (p.111)” (p.30)

La (OIT) en su primera reunión en 1995 dice “que la finalidad de la salud en el trabajo consiste en lograr promoción y mantenimiento del más alto grado del bienestar físico, mental y social de los trabajadores en todas las labores”. (p.10)

La salud laboral debe ser de gran importancia en cada organización para prevenir toda enfermedad que pueda ser causada por el trabajo. Es de vital importancia tener adecuadas condiciones de trabajo, ya que este a su vez refleja una adecuada salud, bienestar laboral y desempeño en el trabajo. En muchas investigaciones se ha demostrado que los riesgos psicosociales pueden desencadenar trastornos psicológicos, físicos, accidentes incluso hasta la muerte como lo menciona (Benavides, Ruiz y García. 2000) citado por, Andrade, V; Gómez, (2008) (p. 11)

Las organizaciones deben cuidar del bienestar mental, físico y social de los empleados en relación a las condiciones de trabajo, puesto que esto va ligado con la seguridad y el ambiente laboral de cada empleado.

Andrade, V; Gómez, I (2008) referencia a “La OMS, en 1947, donde define la salud como un estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (OMS, 2007)” (p.12). Los factores de riesgos pueden derivarse de muchas partes, ya que los riesgos son los principales responsable de lesiones, enfermedades o daños, y pueden tener influencias en el desempeño de la labor, en la seguridad y la calidad de las empresas, por eso se debe hacer un continuo seguimiento y control de las labores que se hagan en cada organización.

Es de vital importancia reconocer los factores que influyen en la relación del individuo con el trabajo tanto interno como externo y que sobrepasan los límites que pueden afectar la salud tanto física, mental y social de la persona. Uribe, (2013) menciona como “según el ministerio de protección social (2010, p. 19) los riesgos psicosociales son los aspectos intralaborales, extralaborales o externos a la organización y las condiciones individuales o características intrínsecas al trabajador, los cuales en una interrelación dinámica, mediante percepciones y experiencias, influyen en la salud y el desempeño de las personas” (p. 33)

En varias investigaciones se ha podido mostrar como existen diferentes factores psicosociales que afectan las organizaciones y aumenta la alta rotación de personal debido a su administración, su estructura, como también los factores que dañan la relación de la persona con el trabajo, como lo es la exigencia de responder en el menor tiempo posible por la labor que se asigne y sin un justo reconocimiento, la falta de apoyo social, la calidad de liderazgo, el acoso

laboral, los tratos inadecuados, son entre otros los factores que ponen en riesgo la parte psicológica de la persona.

Los riesgos psicosociales son uno de los principales causantes de la alta rotación de personal, que afecta directamente a las personas causándoles daños físicos, sociales y psicológicos, por eso es fundamental tener adecuadas condiciones de trabajo, puesto que este ayuda al bienestar de la empresa, a un buen desempeño laboral y a su vez refleja una adecuada salud para dar rendimiento a las labores de la empresa, así mismo evitar el ausentismos, la desmotivación, insatisfacción y la rotación de personal.

### **Aspectos relacionados con la rotación de personal**

#### **Rotación satisfacción y rotación motivación**

Según Robbins (1999) citado por Flores, Roberto., Abreu y Badii, (2008) “la satisfacción es la diferencia de la cantidad de recompensas que reciben los trabajadores y la cantidad que piensan debían recibir, es más una actitud que un comportamiento. Entre los factores más importantes que hacen que un trabajador se sienta satisfecho se encuentran; trabajos interesantes, recompensas justas y equitativas, condiciones laborales adecuadas y buenos compañeros de trabajo” (p. 67). Cuando esto se ve afectado se comienza a presentar una rotación de personal puesto que cuando se manifiesta la insatisfacción surge el comienzo de buscar un nuevo empleo y finalmente termina abandonando la organización.

Flores, Roberto., Abreu y Badii, (2008) “Muy ligado a la satisfacción está la motivación, pero hay que dejar claro que no son directamente proporcionales ambas variables. La motivación puede definirse como la voluntad por alcanzar las metas de la organización condicionado por la capacidad del esfuerzo para satisfacer alguna necesidad personal” (p. 67). Muchas

investigaciones que se han realizado sobre rotación de personal han demostrado la gran influencia que tiene la satisfacción y la motivación.

Los motivos que dan los empleados a la hora de querer salir de una organización son ocultando la verdadera razón de su retiro, dando excusas para poder retirarse lo más pronto posible de la empresa. Se ha encontrado una excusa que es recurrente en las organizaciones, la cual está relacionada con “el contenido del trabajo y los salarios cuando esta relación no se corresponde” (p. 68) existen muchos motivos que afectan la satisfacción y motivación laboral aumentando la rotación laboral. Y además del factor salarial, es considerable la influencia de otros factores como las condiciones laborales, las cuales se ven afectadas por el ambiente laboral o relaciones interpersonales.

Siguiendo a Castillo (2006), en uno de sus libros de motivación, argumenta que algunas de las dificultades a las cuales se enfrentan las empresas en estos momentos, en cuanto tiene que ver con el personal que labora en ellas, se encuentran: la falta de compromiso, la renuncia de los buenos empleados, el ausentismo, la deslealtad, los conflictos y la resistencia al cambio; todos estos factores hacen parte de la motivación que cada empleado tiene con respecto a la labor que desempeña dentro de la empresa.

El estudio de la motivación busca darle una explicación al porque algunos empleados hacen sus tareas mejor que otros a pesar de tener los mismos conocimientos y capacidades. Para encontrar esta explicación, se debe tener claro que es la motivación en el campo organizacional, la cual es un proceso en el que un trabajador cumple sus funciones con eficiencia y así logra resultados que traen un beneficio para él, y para la empresa.

La motivación que exista en cada empleado, es muy importante, ya que son ellos los que hacen que el mercado crezca, si no se tiene a un trabajador motivado, muy difícilmente van hacer

su labor como corresponde, es por eso que cada empresa debe generar condiciones en el área de trabajo, que motiven al empleado a realizar su labor cada vez mejor, trayendo mejores resultados para la empresa. (p. 198)

La motivación que tiene cada persona que pertenece a una compañía, podría estar muy relacionada con la alta o baja rotación que haya en la empresa, ya que un empleado que se sienta motivado para cumplir con sus tareas asignadas, puede tener una mayor estabilidad laboral mostrando así una satisfacción, pero si una persona no se siente motivada para trabajar, y no hay por parte de la empresa algo que lo incentive a continuar con su labor, muy fácilmente podría buscar otro empleo donde se sienta mejor, es ahí entonces donde puede aparecer la alta rotación de personal en una empresa. Esta motivación está muy ligada a las condiciones laborales que el empleado tenga, ya que si un empleado no es bien remunerado no va a sentir deseo por continuar con su labor, o si el exceso de trabajo le quita tiempo de calidad con sus familiares también puede ser un factor de baja motivación y poca satisfacción laboral lo cual lo puede llevar a renunciar a la compañía, claro está que si una persona se siente muy identificada con la labor y tiene condiciones favorables que lo motivan a continuar, no va a estar tan propenso a renunciar y su estabilidad en el trabajo será mayor.

Al respecto (Algag y Brief, 1.978) citado por Peiro y Melia (1989), apoyan estas ideas planteando que “la satisfacción laboral es sin duda uno de los aspectos a los que los psicólogos de las organizaciones, tanto desde el punto de vista de la investigación como del trabajo profesional, han presentado más atención. En principio el interés por la satisfacción estuvo marcado por sus efectos sobre otras variables, especialmente el rendimiento, pero también el absentismos, la accidentabilidad o el abandono y cambio de organización” (p.2)

Con esto se puede evidenciar como la satisfacción o insatisfacción que cada empleado siente en su lugar de trabajo influye en el absentismo o rotación en una empresa, lo cual está muy ligado a las condiciones que les permite tener la compañía en la que laboran.

También está estrechamente relacionado con la motivación, ya que una persona que reciba por parte de su empresa motivaciones para trabajar, sentirá satisfacción de la labor realizada, y su rendimiento laboral será más efectivo, lo cual traerá beneficios para el empleado y el empleador notándose así en los resultados evidenciados al finalizar una labor.

### **Absentismo**

El absentismo o la ausencia del trabajo, puede ser por un sin número de causas como lo son los accidentes de trabajo, puesto que causan lesiones en el trabajador no solo físicas sino también psíquicas como lo ha definido la jurisprudencia de la legislación española (Nova P. 1996 (p. 230)). Algunos autores se han tomado el trabajo de enumerar que condiciones son consideradas ausentismo y son respaldadas por la ley y por lo tanto tienen el derecho de ser remuneradas, como lo son los accidentes laborales, el cual se produce dentro de las horario de trabajo. El ausentismo por causas psíquicas se da individualmente, ya que se ve afectada la motivación laboral y esto lleva al bajo rendimiento, al retraso y a la interrupción continua de la actividad laboral.

Son muchos los aspectos que se pueden dar en el absentismo laboral, que pueden verse influenciados por la cultura, lo social, lo individual, entre otros. Steer y Rhodes (1984) citado por Boada, J. (Et al) (2004), dice que “después de una profunda revisión, identificaron 209 variables que causan el absentismo. Éstas podían agruparse en ocho categorías: (1) Actitudes de trabajo; (2) Factores económicos y de mercado; (3) Factores organizacionales; (4) Factores del medio

laboral; (5) Satisfacción laboral; (6) Factores personales; (7) Factores externos: temperatura, horas de sol, etc.; y (8) Cambio organizacional” (p.212)

Con lo anterior, se podría decir que el absentismo se presente por diferentes aspectos sean personales o laborales, se da cuando el individuo voluntariamente abandona sus obligaciones laborales y muchas veces sin justa causa, como las excusas, licencias, permisos o cualquier pretexto para no cumplir con la jornada laboral. (Samaniego 1998, como se citó en Boada, J. Et al 2004) dice que “el absentismo consiste en el incumplimiento por parte del empleado de sus obligaciones laborales, faltando al trabajo de forma imprevista cuando debería acudir al mismo; no obstante, y de forma más precisa, podríamos indicar que aun estándose físicamente en el trabajo puede producirse absentismo laboral. Este hecho o modalidad que produce una disminución del rendimiento a pesar de acudir al lugar de trabajo, Molinera (2001) lo denomina absentismo presencial”. (p. 213). Aquí se amplía este concepto en donde el absentismo ya no es solamente la ausencia laboral, sino que también se da forma presencial, en donde los individuos aun estando en el lugar de trabajo no responden de la misma manera y se evidencia bajo rendimiento, actitudes negativas, malos comportamientos que son notorio.

El absentismo en las organizaciones es una de las mayores problemáticas, ya que de ahí se desligan razones, excusas y permisos que muchas veces no son verídicas, al punto que en muchas ocasiones aumenta la rotación de personal y este trae pérdidas para las organizaciones, ya que el rendimiento laboral no es el mismo.

Es fundamental cuidar el bienestar laboral, para prevenir que se presenten ausencias de personal y afecte el nivel de producción y de rendimiento laboral. Por eso es de gran importancia que las organizaciones hagan periódicamente un estudio de clima organizacional, para obtener

resultados que muestren la satisfacción, la motivación, el rendimiento, entre otros, y poder tener las herramientas necesarios para detener a tiempo el absentismo y la rotación de personal.

## **Diseño Metodológico**

El presente proyecto de investigación posee un enfoque mixto, teniendo en cuenta que se trabajará desde dos paradigmas de la investigación: el cualitativo y el cuantitativo. (Johnson y Onwuegbuzie 2004 como se citó en Pereira, 2001), definieron los diseños mixtos como “el tipo de estudio donde el investigador mezcla o combina técnicas de investigación, métodos, enfoques, conceptos o lenguaje cuantitativo o cualitativo en un solo estudio” (p. 18)

Estos autores señalan que los diseños mixtos permiten, a los investigadores combinar paradigmas, para optar por mejores oportunidades de acercarse a importantes problemáticas de investigación. En ese sentido, señalan que la investigación mixta se fortaleció, al poder incorporar datos como imágenes, narraciones o verbalizaciones de los actores, que de una u otra manera, ofrecían mayor sentido a los datos numéricos. Igualmente afirman que los diseños mixtos permiten la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y, por ello, facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos. Destacan, también, que los investigadores han de contar con conocimientos apropiados acerca de los paradigmas que van a integrar mediante los diseños mixtos, de modo que se garantice dicha estrategia.

Igualmente afirman que los diseños mixtos permiten la obtención de una mejor evidencia y comprensión de los fenómenos y, por ello, facilitan el fortalecimiento de los conocimientos teóricos y prácticos. Destacan, también, que los investigadores han de contar con conocimientos apropiados acerca de los paradigmas que van a integrar mediante los diseños mixtos, de modo que se garantice dicha estrategia.

Con relación al paradigma cuantitativo, el pretende generalizar resultados, sin buscar particularidades específicas, tal y como lo menciona Hernández, Fernández y Baptista (2006) “en

el caso del enfoque cuantitativo, el investigador utiliza su diseño para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación” (p. 184). Los dos primeros objetivos de esta investigación tienen un enfoque cuantitativo.

El enfoque cualitativo según Hernández, Fernández, Baptista (1991) “se utiliza en estudios exploratorios y en investigaciones de tipo cualitativo, donde el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, y no la cantidad, y estandarización”. (p. 279) este enfoque permite profundizar acerca de la percepción que se tiene a nivel interno sobre las posibles causas del fenómeno de la alta rotación de personal.

El diseño de esta investigación es transversal por lo que la evaluación de las variables se realiza en un periodo de tiempo determinado y los resultados están sujetos a esta condición. Y es una investigación no experimental porque no pretende manipular variables, se observa el fenómeno tal como aparece en su contexto natural y el investigador se limita a observar los acontecimientos sin intervenir en los mismos. A su vez el nivel será descriptivo dado que se pretende describir las variables relacionadas con los factores psicosociales extralaboral y intralaboral en la rotación del personal (Hernández, 2010)

## **Instrumento**

El instrumento que se usará para identificar los factores psicosociales intralaborales y extralaborales asociados a la alta rotación, será un cuestionario de retiro el cual se divide en cuatro partes:

La primera parte son seis preguntas que tienen subdivisiones cuyas preguntas son relacionadas con el motivo de retiro y consiste en marcar con una X la respuesta correcta.

La segunda parte se refiere al grado de satisfacción el cual consiste en marcar de 1 a 4 algunos factores a nivel organizacional, siendo 1: muy satisfecho, 2: satisfecho, 3: aceptable y 4: insatisfecho.

La tercera parte son dos preguntas abiertas que la persona que renuncio debe de responder, la primera son las recomendaciones que le daría a la institución para sus procesos de mejora y la segunda son las recomendaciones que le daría al área donde se desempeñó.

La cuarta parte es un cuestionario de dos preguntas que tienen que ver con el acoso laboral y la persona solo debe responder si o no.

Por último el entrevistador colocara las observaciones que evidencio y firma.

## **Población**

El estudio será realizado en la Fundación Delamujer, una entidad micro financiera que apoya al crecimiento de las microempresas en Colombia. Esta investigación se centrara en los asesores comerciales, puesto que es donde se presenta el mayor número de rotación, por el retiro voluntario de los mismos. Los criterios de inclusión para el caso de la encuestas de retiro se tendrán en cuenta únicamente las personas que se desempeñaron como asesores comerciales y para el grupo focal o análisis de caso se tendrán en cuenta asesores comerciales que estén vinculados mínimo hace 4 meses; los criterios de exclusión no se tendrán en cuenta las encuestas de las personas que cuyo retiro no fue voluntario.

También la presente investigación en coherencia con el enfoque mixto, busca identificar las percepciones sobre la alta rotación que poseen las personas que aun trabajan en la Fundación

Delamujer sobre las posibles causas por las que sus ex compañeros de trabajo renuncian a la empresa.

Desde el paradigma cualitativo se trabajará desde Enfoque hermenéutico, propuesto por Heidegger (1927-1962) como se citó en Packer (1985), el apropiado acercamiento para el estudio de la acción humana. Ya que este método tiene una estructura semántica, no lógica o causal, por tanto las relaciones son significativas, sensibles y necesarias, pero solamente en términos de la situación histórica y cultural particular que está siendo investigada; no busca verdades eternas, que permite al investigador realizar interpretaciones del fenómeno a investigar, de esta forma desde la percepción de los empleados que están vinculados en la empresa se pretende interpretar sus experiencias en relación a la alta rotación de sus compañeros para identificar posibles factores de riesgo psicosocial en torno a lo intralaboral y lo extralaboral.

Retomando a Cerda (2008, p.85) “Para la psicología un caso es la recolección de datos que hace referencia a la conducta de un individuo y a las condiciones generales que hacen referencia a las condiciones sociales, familiares” En este sentido el estudio de caso indagará por la percepción que tienen los asesores comerciales sobre lo que creen de porque se presenta la alta rotación en esos cargos.

Sujetos participantes: 12 personas que estén vinculadas a la empresa que se desempeñen en el cargo de asesor comercial. Son empleados en un rango de edad entre 20 y 35 años de edad con un estrato socioeconómico 1,2 y 3, Que sean tecnólogos o profesionales en carreras a fines de administración o de agropecuaria.

Con relación al instrumento de recolección de información se utilizarán: el grupo focal, retomando a Sandra Bertoldi., María Elisa Fiorito., Mabel Álvarez., (2006) es una: “Técnica

específica de la investigación-acción participativa orientada a la obtención de información cualitativa, dentro de la categoría más amplia de entrevistas grupales” (p.15).

Para llevar a cabo los grupos focales se selecciona un conjunto de personas representativas con las cuales se va a trabajar alrededor de una temática, el grupo focal está conformado por un investigador que es quien coordina el proceso para guiar el dialogo de los miembros del grupo los cuales han sido seleccionados previamente.

Como dice Valles lo (2000) citado por Sandra Bertoldi., María Elisa Fiorito., Mabel Álvarez., (2006), “se produce un "efecto de sinergia" provocado por el propio escenario grupal y un "efecto de audiencia" donde cada participante resulta estimulado por la presencia de los otros, hacia quienes orienta su actuación” (p. 115). A pesar del riesgo de que se genere un sesgo en las respuestas por un rol dominante el efecto grupal permite la comparación de ideas, opiniones.

### **Consideraciones éticas**

“Con base en la investigación científica fundamenta sus conocimientos y los aplica en forma válida, ética y responsable en favor de los individuos, los grupos y las organizaciones, en los distintos ámbitos de la vida individual y social, al aporte de conocimientos, técnicas y procedimientos para crear condiciones que contribuyan al bienestar de los individuos y al desarrollo de la comunidad, de los grupos y las organizaciones para una mejor calidad de vida”.  
Ministerio protección social, Ley 1090. (2006) (p,1)

Para el presente trabajo se parte de la confidencialidad de la información, la cual solo será utilizada para fines académicos por parte de los estudiantes, también cabe resaltar el compromiso

con la empresa de hacer una correcta devolución de la información obtenida, el análisis de sus resultado y las recomendaciones según sea el caso.

Para esta investigación se tienen en cuenta las siguientes consideraciones éticas:

### **Derecho al anonimato**

Los participantes de la investigación serán informados de que su identidad personal será protegida durante el transcurso del estudio.

### **Derecho a la no participación**

A los empleados se les comunicará que la participación es voluntaria, incluso, pueden retirarse en cualquier momento del proceso investigativo.

### **Derecho a la devolución de los resultados**

Debido a que en la investigación se realizará una encuesta de retiro la empresa tiene derecho a conocer los resultados. Se realizará como compromiso devolución e informe a las directivas de la Fundación.

### **Consentimiento informado**

Con el fin de brindar a la empresa los resultados del proceso investigativo, se diseña un formato de consentimiento informado para que se consigne su participación voluntaria.

Se dará a conocer los resultados de la investigación obtenidos a lo largo de este trabajo, para así la organización pueda implementar un proceso de mejora y haya un menor índice de rotación del personal.

## **Impacto y resultados esperados**

-Teniendo en cuenta los factores de riesgo intralaborales podemos destacar las demandas de carga mental, las exigencias de responsabilidad del cargo, demandas ambientales y esfuerzo físico, demandas de la jornada de trabajo entre otros.

-Los factores de riesgo extralaboral tienen que ver con el tiempo fuera del trabajo, relaciones familiares, comunicación y relaciones interpersonales, situación económica del grupo, características de la vivienda.

-La percepción que cada persona tiene de una situación en particular varía según sean sus experiencias vividas. Existen dos formas en las cuales se puede representar al mundo, ya sea por medio de los sentidos o la interpretación internamente sin necesidad de encontrarse con el mundo físico.

### **Compromisos y estrategias de comunicación**

En el transcurso de la investigación se manejará confidencialidad con la información obtenida a través de las encuestas de retiro y el grupo focal, al momento de tener los resultados se hará una socialización y entrega del trabajo investigativo a la Fundación Delamujer.

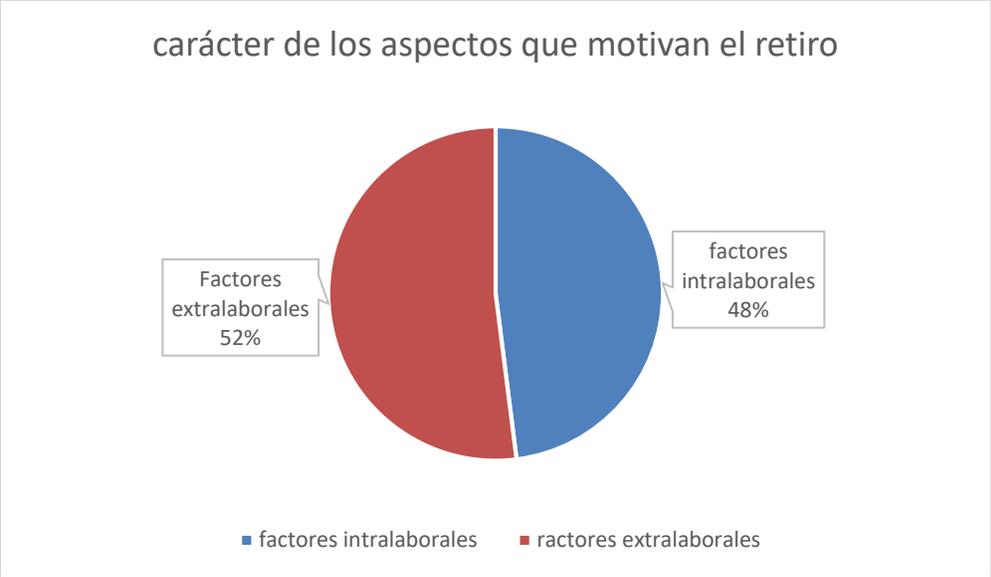
## **Resultados**

A continuación se describen los resultados que hacen relación a la primera parte del trabajo, es decir los resultados cuantitativos de los motivos de retiro de los empleados de la Fundación Delamujer, los cuales conciernen a los objetivos cuantitativos, cuya finalidad es describir los motivos psicosociales intra - laboral y extra - laboral.

Posteriormente se hace el análisis cualitativo y la recopilación de la percepción que tienen los empleados, la cual se recolecto por medio del grupo focal y se presenta a través de la matriz categorial que fue usada como instrumento de clasificación de los datos cualitativos y es presentada como un anexo debido a su extenso contenido. Además se presenta en la discusión una organización de los resultados mixta, es decir una descripción e integración de los mismos.

## TABLAS

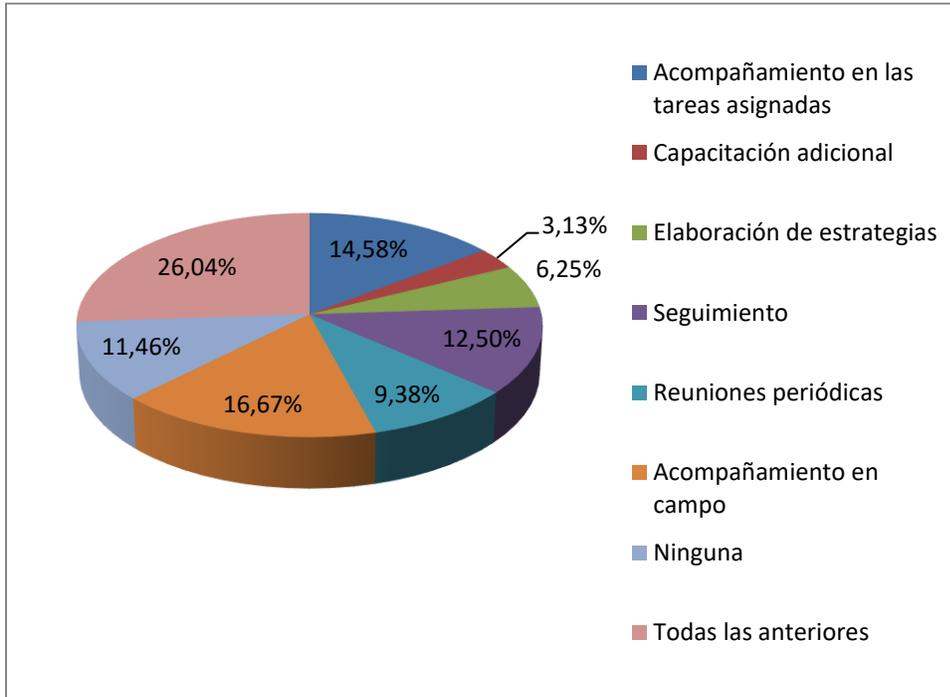




Por medio de las anteriores graficas se puede visualizar que los factores intralaborales tienen un porcentaje de 48% de influencia en el retiro, mientras los factores extralaborales tienen una frecuencia de 52% como motivos que impulsan el retiro. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 23% de los factores extralaborales obedecen al motivo "otra oferta laboral" lo cual tiene un alto grado de relación con las variables intralaborales aunque represente una amenaza externa, como se explicara más adelante.

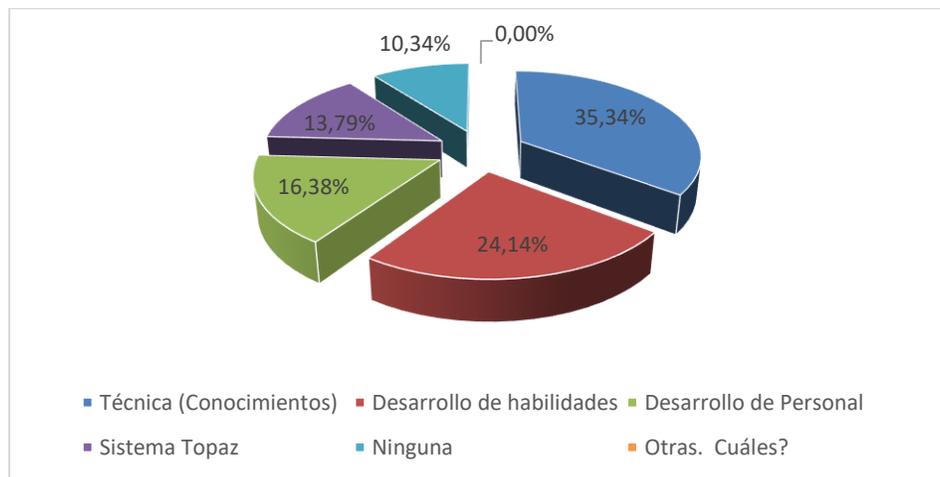
## Factores internos

¿Qué tipo de retroalimentación recibió de su jefe directo?

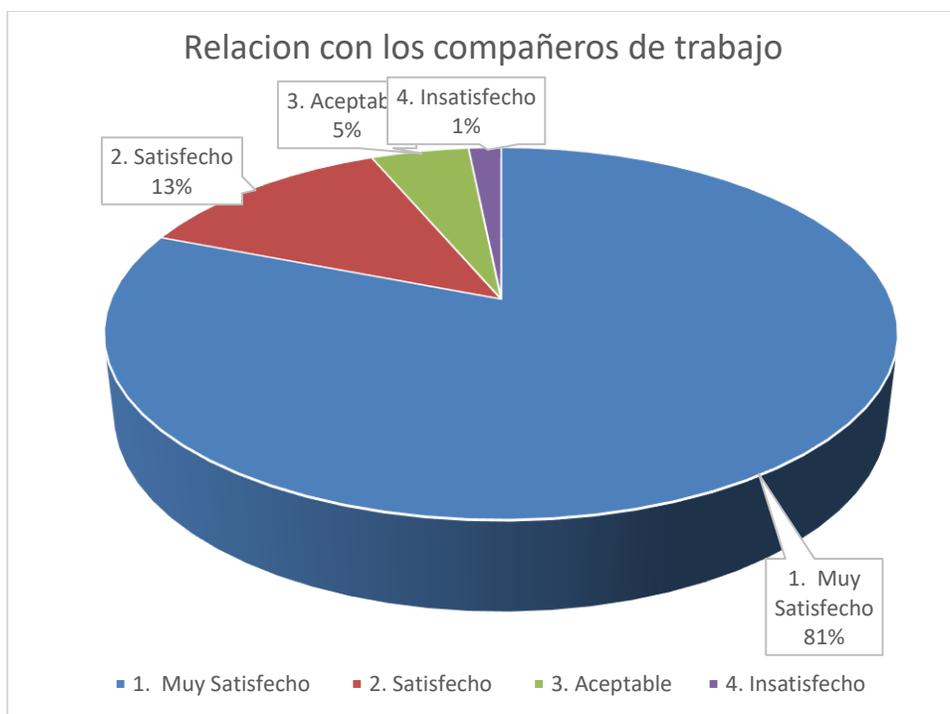


En la gráfica se puede apreciar que solo el 11,46% de las personas encuestadas manifestaron no haber recibido ninguna retroalimentación, el 88,54% se encuentra dividido entre las formas de retroalimentación planteadas y de ese porcentaje el 26,04% selecciono la opción “todas las anteriores” señalando que recibieron retroalimentación de diversas maneras.

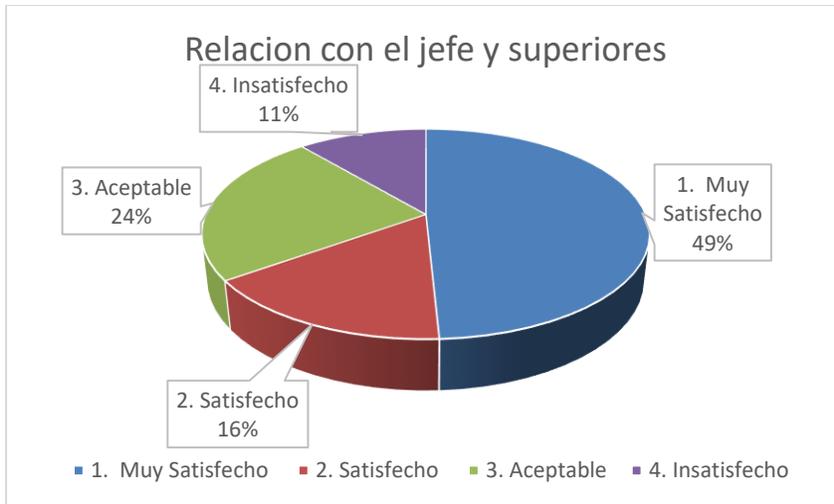
En el tiempo que permaneció en LA FUNDACION DELAMUJER recibió capacitaciones en:



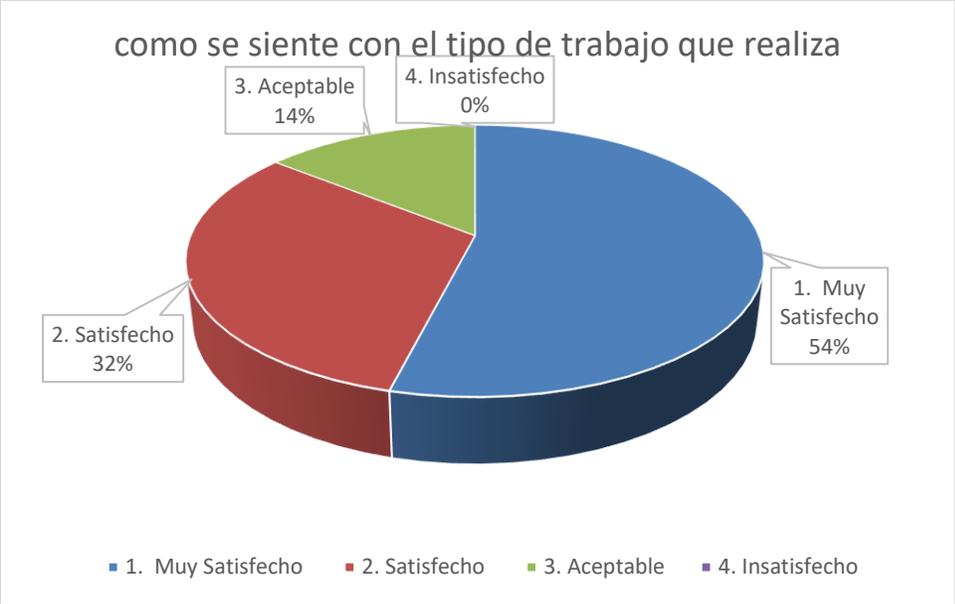
En la gráfica se puede apreciar que el porcentaje más alto de capacitación pertenece al aspecto técnico o de conocimientos 35,34% en segundo lugar se capacita para el desarrollo de habilidades con un porcentaje de 24,14%, además de un desarrollo personal 16,38% el sistema topaz 13,79% aunque cabe preguntar si este es posible englobar en las primeras categorías y un porcentaje del 10,34% manifiesta no haber sido capacitado en ningún área.



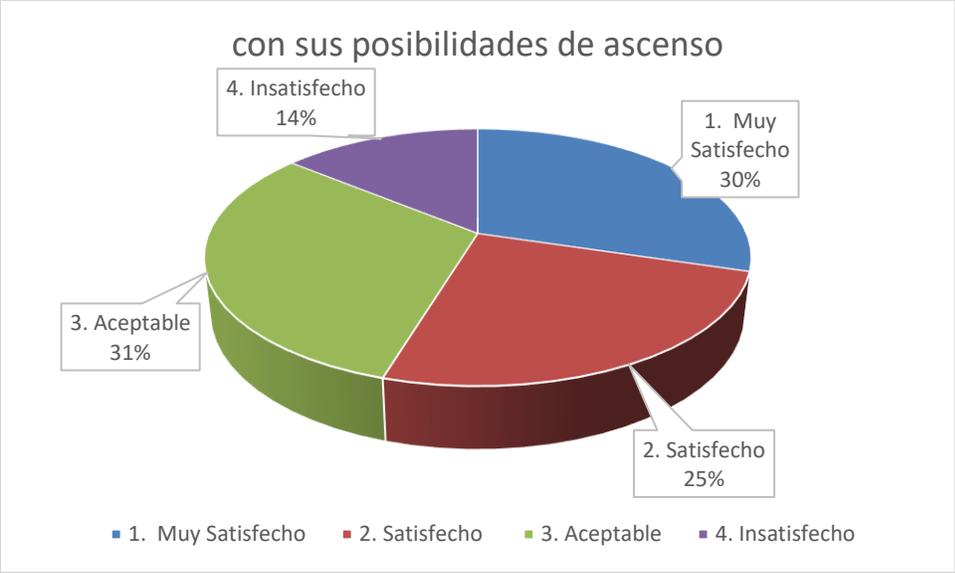
En la gráfica se aprecia que en un porcentaje alto de 81% se sienten muy satisfechos respecto a la relación con los compañeros de trabajo, 13% satisfechos, 5% aceptable y 1% insatisfechos. Se percibió la unión que tienen los empleados y el mutuo apoyo que se dan en los momentos difíciles, lo cual coincide con el porcentaje más alto que muestra la tabla.



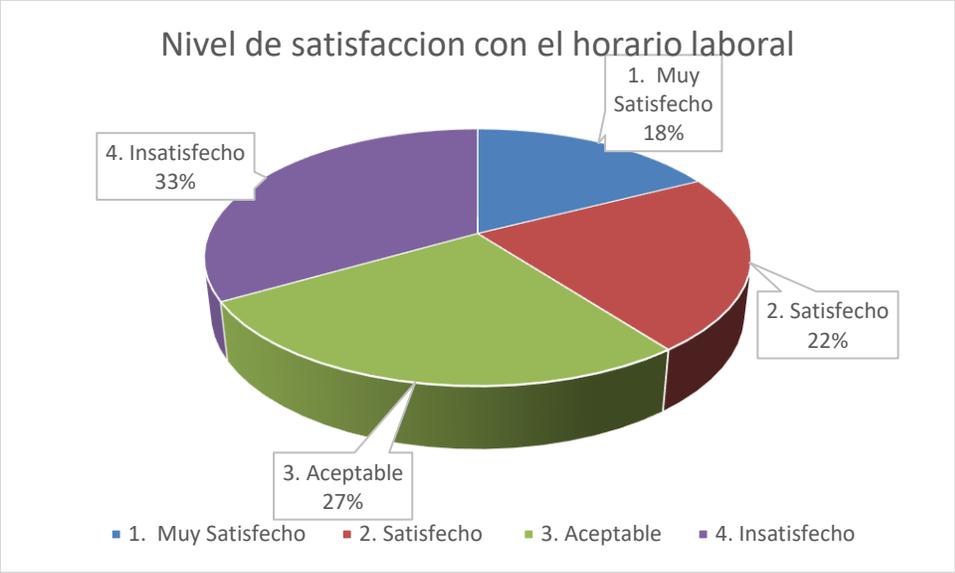
En este apartado un alto porcentaje se muestra conforme: 49% muy satisfecho, 16% satisfecho y otro porcentaje manifiesta su grado de inconformidad 24% aceptable y 11% insatisfecho. Según las encuestas de retiro que se evaluaron, se puede apreciar que la relación con los jefes no es la problemática más relevante por la que los empleados se retiran de la empresa, a pesar de que está casi en la mitad de la media, hay tablas con indicadores más altos los cuales se deben de indagar y profundizar para así lograr que la empresa tome medidas ante estos riesgos.



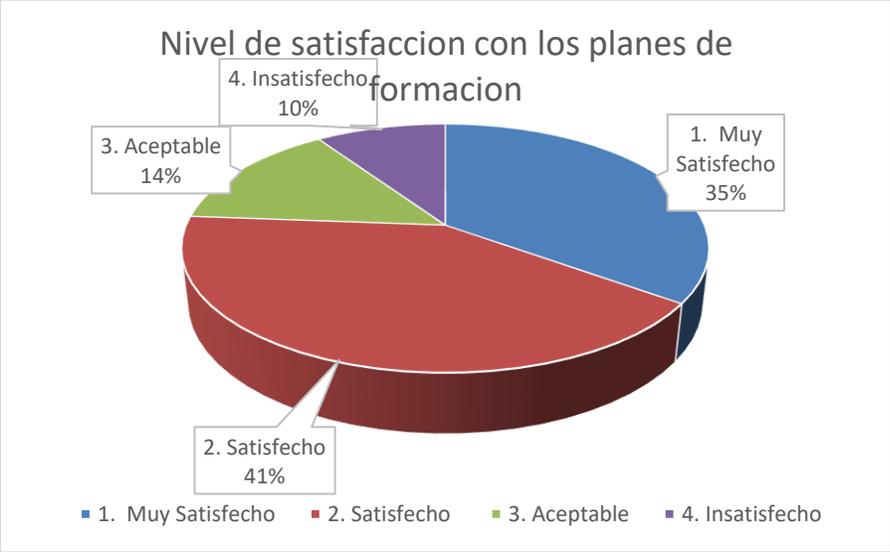
Según lo encontrado en las entrevistas de retiro se puede percibir que la insatisfacción que tienen los empleados no es con el tipo de trabajo, ya que en este punto se evidencia un alto porcentaje satisfecho con el tipo de trabajo realizado puntuando 54% muy satisfecho, 32% satisfecho, 14% aceptable y 0% insatisfecho, tal y como se evidencio en la encuesta de retiro.



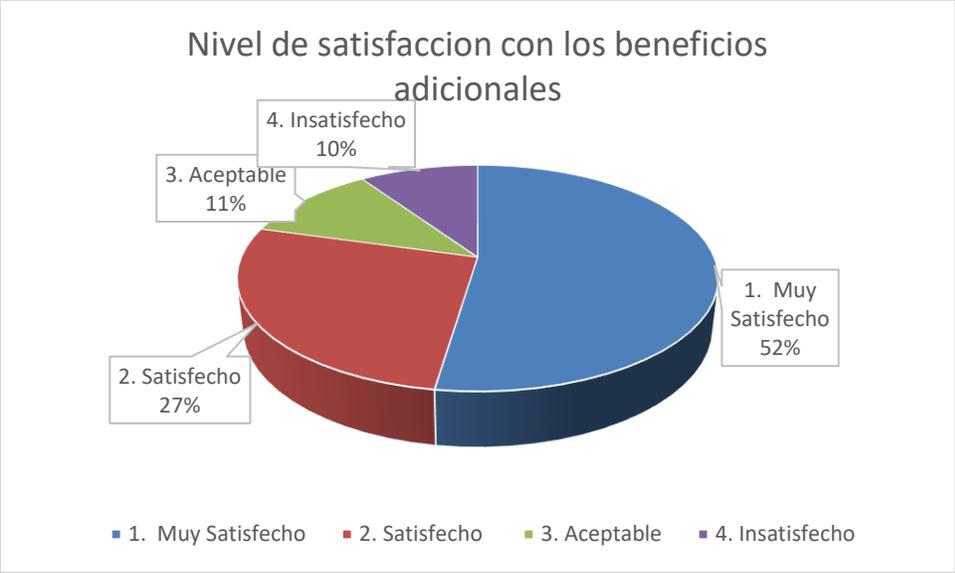
Ante el nivel de satisfacción con las posibilidades de ascenso, los resultados se encuentran bastante divididos mostrando un 30% muy satisfecho, 25% satisfecho, 31% aceptable y 14% insatisfecho.



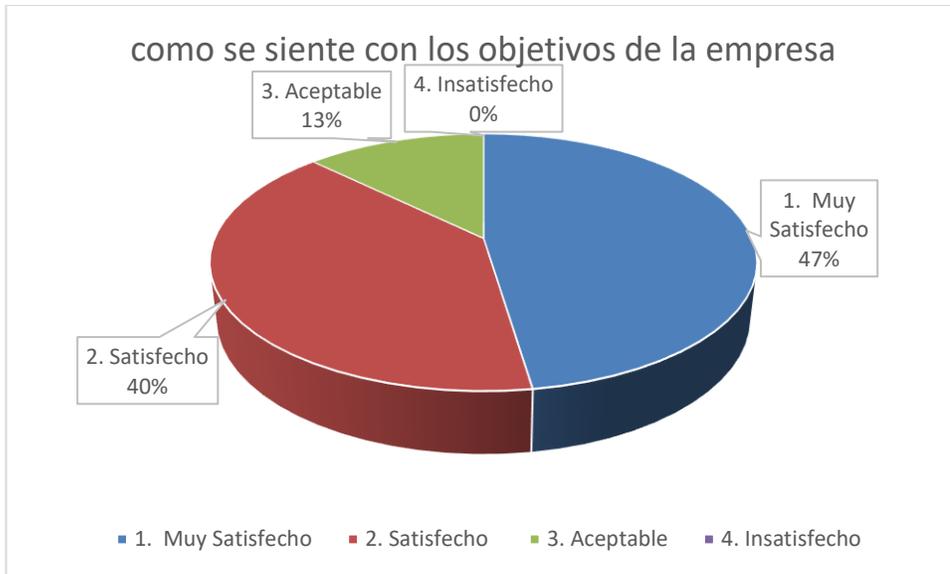
Ante esta pregunta se evidencia una clara insatisfacción, ya que los porcentajes van de mayor a menor partiendo con un 33% de insatisfacción, 27% aceptable, 22% satisfecho y 18% muy satisfecho.



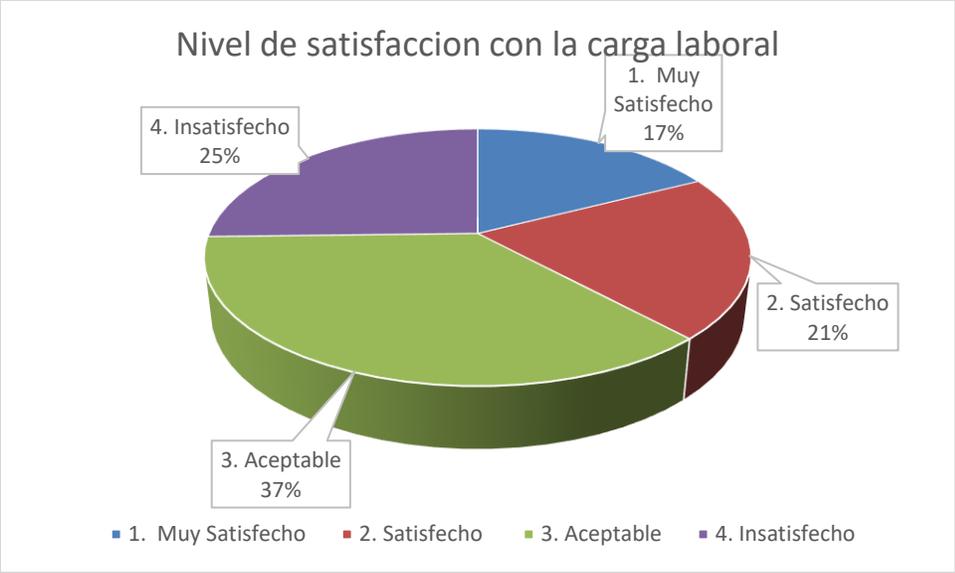
Ante la pregunta por los niveles de satisfacción con los planes de formación realizada al personal al momento de retiro se encuentra que los empleados indican estar muy satisfechos 35% satisfechos 41% aceptables 14% y 10% insatisfechos.



Al tabular las respuestas brindadas por los empleados en la encuesta de retiro se puede apreciar que a nivel de satisfacción con los beneficios adicionales los colaboradores indicaron estar muy satisfechos 52% satisfechos 27% aceptable 11% e insatisfechos 10%. Se muestra un alto porcentaje de satisfacción que tienen los empleados con los beneficios adicionales.



Se observa que el 47 % de los colaboradores encuestados están muy satisfechos con relación al cumplimiento de los objetivos que propone la empresa para su trabajo, lo sigue un 40% satisfecho y un 13% aceptable



Al organizar las respuestas obtenidas de los empleados al momento de retiro se puede apreciar que ante la satisfacción por la carga laboral un porcentaje de 17% se mostró muy satisfecho, 21% satisfecho, 37% aceptable y 25 % insatisfechos.

## **Discusión**

En el apartado anterior se mostraron las medidas descriptivas del análisis cuantitativo, en este apartado, tal y como se mencionó, se hace primero la discusión de los resultados en tres esferas o en tres momentos: análisis de los datos cuantitativos, análisis de los datos cualitativos y análisis de los hallazgos mixtos. Para la discusión siguiente se tuvo en cuenta la triangulación de resultados frente a los hallazgos, la teoría y las observaciones tanto de sujetos participantes como de los investigadores.

Como se planteó al inicio del trabajo y se ha buscado aclarar en el desarrollo de este, el objeto de este estudio es entender el fenómeno de alta rotación del personal en la Fundación Delamujer a través de unas variables psicosociales que obedecen a factores internos y/o externos a la compañía, lo que se conoce como factores psicosociales intralaborales y extra laborales, para esto se retomaran los resultados cuantitativos arrojados por la encuesta de retiro y cualitativos obtenidos mediante el grupo focal, , sobre los cuales se desglosa esta discusión, teniendo en cuenta la percepción que tienen los empleados a nivel interno.

### **Resultados cuantitativos**

A continuación se describen resultados obtenidos a través de la encuesta de retiro realizada al personal, se clasificaron los factores psicosociales intralaborales y extralaborales, al inicio de la clasificación se puede visualizar que los factores intralaborales tienen un porcentaje de 48% de peso en el retiro, mientras los factores extralaborales tienen una frecuencia de 52% como motivos que impulsan el retiro. Sin embargo, es importante tener en cuenta que el 23% de los factores extralaborales obedecen al motivo “otra oferta laboral” lo cual tiene un alto grado de relación con las variables intralaborales.

### ***Hallazgos extralaborales.***

Las variables extralaborales enunciadas por los trabajadores al momento de retiro fueron: motivos familiares, continuar con estudios, salud, cambio de ciudad y otra oportunidad laboral, se destaca un considerable 23% de la población que decide retirarse de la empresa debido a otra oferta laboral. Lo que no solo indica una necesidad por reevaluar la propuesta laboral que se les ofrece a los colaboradores de la empresa, sino también una revisión de las condiciones bajo las cuales desarrollan su labor. Además de esto se toman en cuenta otras variables que si bien sus porcentajes no son muy altos, son significativos para esta categoría y son: los motivos familiares que corresponden a un 11% además están el 10% que se ve motivado a renunciar debido al deseo de continuar con sus estudios y no poder hacerlo de manera simultánea a su trabajo posiblemente debido a la carga o intensidad horaria que demanda la labor como asesor. En relación a estas variables se encuentra el planteamiento realizado por Forbes (2013) quien en su artículo Psicología organizacional positiva y la mejora organizacional, habla sobre la influencia que tienen las organizaciones positivas en el empleado fortaleciendo el compromiso, esto genera una mayor estabilidad laboral o en caso contrario, es decir una organización negativa predispondría a una alta rotación. (p. 2)

### ***Hallazgos intralaborales.***

Cuando se habla de factores intralaborales se hace mención de variables como: el tipo de retroalimentación que recibieron por parte de su jefe, las capacitaciones recibidas, la relación con los compañeros de trabajo, la relación con el jefe o superiores, tipo de trabajo que realiza, Posibilidades de ascenso, horario laboral, satisfacción con los planes de formación, beneficios adicionales, objetivos de la empresa y nivel de satisfacción con la carga laboral. Entre estas

variables destacan algunos aspectos tanto por su puntuación positiva o satisfactoria como por la puntuación negativa.

Para empezar se tiene la variable en la cual se indaga por el tipo de retroalimentación que recibieron por parte de su jefe en donde se encuentra que solo el 11% de las personas encuestadas manifestaron no haber recibido ninguna retroalimentación, aunque el 89% se encuentra dividido entre las formas de retroalimentación planteadas, el hecho que existan empleados a los cuales no se les realizó una retroalimentación por parte de los jefes, podría indicar un descuido por parte de los superiores y un posible desinterés por el desarrollo del equipo de trabajadores, como lo plantea Alles (2007) Cuando una empresa realiza una evaluación a sus empleados de acuerdo a los procesos de evaluación que la compañía utilice, debe realizar al mismo tiempo una retroalimentación por parte de la organización para darle a los empleados respuesta a cerca del proceso que realizaron e impulsarlos a mejorar si deben hacerlo y compensar a los que su resultados sean positivos. Es importante que un jefe no solo de retroalimentación cuando se realicen evaluaciones sino que las haga constantemente para así poder tener al empleado motivado para hacer su labor (p.17).

Para terminar con los aspectos más destacados a nivel de resultados cuantitativos intralaborales se tiene como factores que aportan al retiro: el horario y la carga laboral, ante el primero se evidencia una clara insatisfacción reflejada en 33% y la carga laboral con resultado de 25 % insatisfacción. Retomando las temáticas ampliadas en el desarrollo del marco teórico se encuentran las demandas de la jornada de trabajo: son las exigencias del horario, la duración laboral, pausas activas y descansos periódicos. Estas se pueden convertir en un riesgo cuando los horarios no son los adecuados como lo son los horarios nocturnos o días de descanso, jornadas prolongadas o sin descansos ni pausas activas. Estas condiciones tal y como las propone el ministerio de protección social

(2010) no reflejan las condiciones que viven los asesores en la fundación quienes en reiteradas ocasiones manifestaron lo vulnerados que se sienten al tener que cumplir con unas condiciones con las que no están de acuerdo.

### **Hallazgos cualitativos.**

Para el análisis de los datos cualitativos se tuvieron en cuenta dos categorías, primero la Intralaboral y luego la extralaboral, que se subdividen en tres sub categorías que son: lo laboral, lo social- familiar y lo personal, como se puede apreciar en la matriz categorial, la cual se anexa en el presente trabajo desde allí cada temática se amplía en un marco contextual que permite su procesamiento ordenado y comprensión. A continuación se muestra el análisis de cada categoría con sus respectivas subcategorías, dicha clasificación se realizó teniendo en cuenta la percepción que tienen los empleados acerca de los posibles motivos que llevaron a sus excompañeros a renunciar.

#### ***Intralaboral***

En la sub categoría de lo laboral, se encuentran varias temáticas la primera es la selección enunciada por los participantes desde dos puntos de vista, uno de estos puntos de vista obedece a una consideración positiva que se aborda mediante las recomendaciones, el otro punto de vista es la falta de claridad al momento de la contratación referente a las condiciones laborales, mencionada por varios de los participantes del grupo focal, un ejemplo de esto es el testimonio recopilado de los sujetos que dice “no hay claridad en los tipos de contrato, inclusive llegan un mes, dos meses, tres meses para que uno los firme, cuando uno va a ver las condiciones son totalmente distintas... no hay claridad en el contrato desde el principio, porque el debería ser es, antes de empezar capacitación o entrada a la empresa, haber firmado un contrato y saber sus

condiciones como trabajador, entonces desde ahí radica una gran falencia” esta situación se puede abordar desde lo especificado por Zepeda (1999) en su libro psicología organizacional “El contrato laboral ayuda a determinar los límites, las funciones, las prestaciones, el sueldo, los derechos y las obligaciones del empleado.” (p. 193) Este paso es el acuerdo inicial que se tiene para/con el empleado y se está retrasando e incumpliendo por parte del empleador, lo que genera un malestar inicial.

La segunda sub categoría laboral y teniendo en cuenta los comentarios realizados por los participantes se puede nombrar el desorden administrativo “otra cosa mujer en realidad un aquí en la fundación el asesor realmente vale por la colocación y el desembolso hasta ahí la fundación en realidad no tiene como esa protección como hacia al asesor”; “yo en realidad... uno no sabe ni con quien apoyarse, uno no sabe ni con quien hablar, porque uno le pasa la queja al jefe, el jefe pasa un correo y ese correo se pierde y uno entonces uno no sabe”; “de hecho yo estuve a punto de renunciar por todo esto y me dijeron precisamente lo mismo esto va a cambiar”. Es conveniente mencionar lo descrito por Zepeda (1999):

La participación es relevante en las organizaciones porque permite que la información relacionada con los problemas operativos fluya desde la base de la organización hasta los niveles directivos. En términos generales se estima que más de 85% de los problemas que la organización enfrenta son más provocados por la administración que por la operación misma, y que buena parte de ello es provocado por el desconocimiento que tienen los mando superiores acerca de lo que sucede en la base (p.150)

En referencia a la dificultad planteada por los asesores alrededor del desorden administrativo, se identifica que tal y como lo describe, Zepeda (1999) el trasfondo de esta

problemática es la comunicación, pues según lo enunciado no hay claridad en los conductos regulares ni seguimiento, es decir, atención clara y oportuna de las situaciones expuestas ante los superiores.

La tercera sub categoría surge una problemática enmarcada de manera reiterada en el desarrollo del grupo focal y es el incumplimiento y/o demoras de los pagos, ante esto es adecuado resaltar lo planteado por Zepeda (1999)

Frecuentemente se piensa en los buenos salarios como una de las maneras de atraer y retener a las personas valiosas en una organización; esto es parcialmente cierto. Al respecto Herzberg considera el salario un factor higiénico, es decir, un elemento que por sí mismo no es capaz de inducir la motivación en los empleados, sino que su influencia se ejerce cuando no está presente. En otras palabras, los factores higiénicos son aquellos cuya ausencia genera incomodidad, a veces tan fuerte, que puede provocar la salida de las personas de la organización” (p.239)

Este planteamiento tiene dos postulados que se materializan con las situaciones de la fundación delamujer, ya que por un lado la empresa ofrece un salario básico superior al promedio ofrecido por el mercado que genera un enganche inicial con el personal, por otra parte está el factor denominado higiénico que puede verse en la situación inestable y problemática expuesta por los asesores al respecto de las bonificaciones incumplidas, las cuales no coinciden con la tarifa prometida; generando así un malestar e inconformidad entre el personal que lleva a renuncias repentinas.

Por cuarta y último bajo la sub categoría laboral se tiene la situación presentada de manera constante de tratos inadecuados por parte de los jefes, ejemplificada en discursos como “para mí una de las causales es la mala expresión de los jefes al momento de los regaños o de la

retroalimentación e incluso en el momento en el que puede dar directrices para cumplir las metas” otro ejemplo “de malas aquí el que manda soy yo, el jefe soy yo sino le gusta allí está la puerta y bien pueda láruese” “por favor búsqume una plastilina a ver si así entiende” “usted póngase los pantalones” entre otros comentarios resaltados por los participantes, dicha situación se puede entender de dos maneras la primer es siguiendo a Rojo y Cervera (2005) es posible nombrar el acoso laboral o malos tratos en el lugar de trabajo como un comportamiento negativo por parte de los superiores hacia los empleados, incluso entre los mismos compañeros. “El termino acoso laboral designa actitudes vejatorias de una o varias personas dirigidas contra un individuo o grupo” (p.19). La segunda obedece a los estilos de liderazgo o dirección que asumen los superiores o que presenta la organización.

Pasando a la sub categoría social-familiar que hace parte de lo intralaboral, en relación a el equipo de trabajo es propicio retomar lo planteado en la investigación apoyo social y síndrome de quemarse en el trabajo o burnout: una revisión donde los autores enuncian que “Así, el apoyo social sea técnico o emocional ofrecido por compañeros y supervisores puedes reducir los sentimientos de quemarse por el trabajo, y su ausencia puede ser considerada como un estresor laboral” (p. 80) dado que los participantes enuncian unión y apoyo entre el personal de la oficina, se cuenta como un factor protector y no de riesgo psicosocial.

Bajo la misma sub categoría se encuentra la situación que genera una mayor inconformidad por parte de los empleados evidenciada tanto en la encuesta de retiro como en el grupo focal y es la sobrecarga laboral que obliga a llevar trabajo a casa lo cual se relaciona con la subcategoría personal, pues al verse disminuido el tiempo no solo se pueden ver afectadas las relaciones sociales y familiares sino también los gustos o planes personales. Retomando las temáticas ampliadas en el desarrollo del marco teórico se encuentran las demandas de la jornada

de trabajo: son las exigencias del horario, la duración laboral, pausas activas y descansos periódicos. Estas se pueden convertir en un riesgo cuando los horarios no son los adecuados como lo son los horarios nocturnos o días de descanso, jornadas prolongadas o sin descansos ni pausas activas. Estas condiciones tal y como las propone el Ministerio de protección social (2010) no reflejan las condiciones que viven los asesores en la fundación quienes en reiteradas ocasiones manifestaron lo vulnerados que se sienten al tener que cumplir con unas condiciones con las que no están de acuerdo.

### ***Extralaboral.***

Siguiendo esta línea se encuentran los factores extra laborales que según lo enunciado por los participantes han influido en la rotación del personal, los cuales se encuentran agrupados al igual que su contraparte interna en tres sub categorías: lo laboral, en donde se encuentra que el mercado de los asesores financieros tiene una considerable competencia, ya que todos los bancos, cooperativas y demás entidades micro financieras requieren personal para realizar dicha labor y en algunos casos ofrecen mejores condiciones laborales aunque estas no se vean reflejadas directamente en el salario.

Además se tienen las sub categorías social-familiar, y personal, ante las cuales se encuentra discursos como “otro factor importante es la carga de tiempo, la recarga laboral, el trabajo en la casa, que precisamente quitan tiempo familiar y acaban con la vida social de la persona, yo creo que esos dos puntos son los más críticos de la fundación en estos momentos” por medio de estos se puede apreciar la percepción que tienen los empleados a nivel interno de un factor que afecta a dos áreas de la vida de los sujetos a nivel extralaboral y que evidentemente genera un conflicto, el cual tal y como es enunciado en ¿influye el conflicto, trabajo-vida

personal en la empresa? Por Sánchez M; Cegarra D; Cegarra J (2011) El conflicto se define como la interferencia entre el trabajo y la vida privada que crea tensión o problemas a los individuos como el resultado directo de la existencia de presiones incompatibles entre ambos roles (p.102)

### ***Mixto***

En continuidad a los resultados obtenidos y el enfoque se ha dado a esta investigación, es pertinente resaltar alguno de los puntos de enlace de la información encontrada, la cual se complementa, en primer lugar estan los resultados en referencia a las condiciones laborales en el cual se puede evidenciar que por parte cuantitativa se cuenta con la encuesta de retiro en la cual se encontró que ante las preguntas por la satisfacción con el horario y la carga laboral hay una clara insatisfacción por parte del personal saliente: referente al horario se aprecia un 33% insatisfecho y ante la pregunta sobre la carga laboral se aprecia un 25% insatisfecho. Y por la parte cualitativa los testimonios como “a mí me dijeron este es un trabajo que te permite manejar tu tiempo, vas a estar de 8 – 12 y de 2 – 6 y ya, pero muchas veces terminan antes, por tardar a las 3 pm lo cual es completamente falso”; “también omiten los cierres de mes que son hasta las 9 y nos han dado hasta las 10:30 pm”. Tanto los testimonios como los indicadores de satisfacción disparan una alarma ante la situación presentada en esta entidad micro financiera, esto podría entenderse analizando el fenómeno de burnout ante el cual se pronuncian Gil P; Garcia J, Caro M (2008) debido al cambio que está sufriendo el mercado laboral se ha venido presentando un aumento significativo de los trabajadores ocupados en el área de servicios, como consecuencia de estos cambios se puede presentar varios riesgos en el trabajo, uno de estos es el síndrome de quemarse por el trabajo, el cual se puede dar por estrés laboral crónico (p.2), que en este caso se

puede atribuir a la sobrecarga laboral enunciada por los colaboradores pertenecientes a la Fundacion Delamujer.

En segundo lugar se encontró la falta de acompañamiento por parte de los jefes con un resultado de 11,46% del personal manifestó no haber recibido ninguna retroalimentación por parte de sus superiores, además de estos durante el grupo focal los participantes resaltaron los problemas de comunicación, como lo enuncian "...uno no sabe hacia quién apoyarse uno no sabe ni con quién hablar porque uno le pasa la queja al jefe, el jefe pasa a un correo y ese correo se pierde entonces uno no sabe..." esto podría ser la causa de muchas dificultades como lo describe Zepeda (1999) donde plantea los porcentajes de dificultades provocadas por la falta de comunicación (p.150).Adicional a esto se destacó el malestar referente al trato recibido por parte de los jefes, sobre el cual ya se ha retomado algunos de los ejemplos que dieron los asesores en el desarrollo de los hallazgos cualitativos a nivel intralaboral donde siguiendo a Rojo y Cervera (2005) se explica cómo esta situación podría entenderse como acoso laboral.

## Recomendaciones

Se recomienda en primer lugar continuar con la fortaleza enunciada referente a la selección, ya que es una consideración positiva como lo enuncian los sujetos “Yo creo que la única fortaleza que yo veo en la fundación de la mujer que esa parte de las hojas de vida si la analizan que es buscar esa persona que en realidad necesitan como dice mi compañera claro la fundación ahí tiene una estrategia grande buscan personas que en realidad puedan sufrir ahí que no sean fáciles de renunciar a ese cargo debido a que el miedo de pronto yo que tengo un hijo si me entiende ehh” esto coincide con los resultados obtenidos en la encuesta de retiro realizada a los asesores comerciales, donde al preguntar por el nivel de satisfacción con el trabajo que realiza se encuentra un 54% muy satisfecho sumado al 32% satisfecho y al indagar por el nivel de satisfacción con los objetivos de la empresa se aprecia un 47% muy satisfecho más 40% satisfecho; para aclarar la acertada labor que realiza el personal a cargo de la selección es pertinente revisar lo enunciado por el profesor Bachenheimer (2002) de la universidad javeriana en su artículo selección de personal:

La tarea básica de la selección es escoger entre los candidatos reclutados aquellos que tengan mayores probabilidades de adaptarse al cargo ofrecido y desempeñarlo bien. En consecuencia, el objetivo específico del reclutamiento es suministrar la materia prima para la selección: los candidatos. El objetivo básico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades de la organización (p.1)

Siguiendo lo planteado por Bachenheimer se podría decir, que hay una clara conexión entre el perfil de las personas que se contratan y el requerido por la organización tanto a nivel socioeconómico como en el desarrollo de la labor.

La segunda recomendación es en referencia al cumplimiento y claridad de las condiciones laborales de los asesores, ya que como se puede verificar en los resultados y el desarrollo de la discusión, esta área presenta las mayores inconformidades. Se recomienda hacer una evaluación de la carga laboral y replantear unas metas acordes al tiempo laborado por el empleado.

Referente al cumplimiento, seguido a las dos referencias realizadas es importante generar acuerdos escritos, bien sea en las políticas de la empresa o apartados específicos en cada contrato de manera que tanto los asesores como la compañía cuenten con un respaldo. Cabe destacar que dicho cambio solo se recomienda aplicar posterior a la evaluación de carga laboral anteriormente mencionada.

Por otra parte ante la dificultad presentada con la comunicación entre jefes y asesores, se recomienda promover un buen trato y realizar capacitación a las personas encargadas de liderar grupos u oficinas en técnicas de comunicación asertivas y estilos de liderazgo saludables, para propender desde el punto de trabajo un mejor ambiente y una mayor estabilidad laboral.

Este punto cobra vital importancia tanto para la empresa como para sus líderes, ya que el maltrato verbal o psicológico a sus empleados representa una violación a los derechos de los trabajadores, por lo cual se recomienda brindar charlas sobre los límites y las implicaciones legales que esto conlleva.

Es conveniente revisar la importancia de realizar planes de mejora teniendo en cuenta las opiniones de todas las áreas de la empresa, es decir, generar un canal de comunicación que

permita a la empresa captar las opiniones y situaciones de las personas que no hacen parte de la dirección pero si parte importante en la cadena de servicio que ofrece la entidad (asesores de comerciales). Esto con el fin de retroalimentar las fortalezas y debilidades desde diferentes puntos de vista además de brindar un respaldo a los asesores y de esta manera propender por la disminución de la alta rotación de personal que se evidencia en la compañía en este momento.

Por último se recomienda realizar un estudio de clima organizacional en el cual se pueda identificar las mayores problemáticas presentadas en el área de los asesores comerciales, y así tener mayor conocimiento sobre los puntos que se deben mejorar, tanto del área administrativa como comercial, para con esto poder evitar un poco la alta rotación de personal. De igual forma se debe tener en cuenta la importancia de incentivar a los empleados y dar un reconocimiento merecido por la labor realizada, ya que como lo mencionan los mismos asesores, los pagos que realiza la empresa son poco puntuales y no coinciden con las metas cumplidas, por lo que se recomienda evaluar y realizar un seguimiento a esta problemática que es una por la cual los asesores desertan de la compañía.

## **Conclusiones**

En el desarrollo de la investigación se logró por medio de un recorrido teórico y la recolección de resultados mixtos, identificar los factores psicosociales intralaborales en la rotación de personal de la fundación Delamujer y describir los factores extra laborales que inciden en el mismo fenómeno, teniendo en cuenta que para ambos se exploró la percepción que tienen los empleados a nivel interno. A través de las temáticas y situaciones abordadas alrededor del fenómeno de alta rotación de personal se encontró un alto porcentaje de incidencia en los riesgos psicosociales intralaborales, sobre los cuales se pretendía ahondar.

Estas variables a las cuales se les atribuyen la influencia en la rotación son descritas en los resultados y la discusión, estas nos permiten enunciar la importancia que tiene aclarar los términos y condiciones laborales tanto en la propuesta que se le hace al empleado como en el contrato lo cual afecta de manera directa el bienestar de los funcionarios. Además de esto se encontró una clara necesidad de realizar una evaluación de cargas laborales, ya que la sobrecarga obliga a extender los horarios y llevar trabajo a casa, este es el punto más crítico de las condiciones laborales internas de la fundación el cual se incrementa de manera negativa al tener en cuenta los inconvenientes presentados con el pago adecuado y oportuno de las bonificaciones.

## Referencias

Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México: Pearson educación.

Flores, R., J. L. Abreu y M. H. Badii. (2008) *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. México: Editorial International Journal of Good Conscience. Recuperado de: [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)

Nova, P. (1996). *El absentismo laboral como indicador de unas deficientes condiciones de trabajo*. Madrid: UCM. Recuperado de: <http://revistas.ucm.es/index.php/CRLA/article/viewFile/CRLA9696220229A/32581>

Mesa, F., Kaempffer, A. (2004). *30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas*. Santiago-Chile: recuperado de: [http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-98872004000900012](http://www.scielo.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-98872004000900012)

Colseguros, A.R.P. (1998) Riesgos psicosociales. *Programa de autoformación en salud ocupacional*. Módulo 5. Folleto

Recuperado de: <https://www.fundaciondelamujer.com/>

Palma, S. (2000). *Motivación y clima laboral en personal de entidades universitarias*. Vol. 3 (nº1). P,14

Chiavenato, I. (2009) *comportamiento organizacional, la dinámica del éxito en las organizaciones*. Mexico: Interamericana Editores: recuperado de: [http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc\\_Grawhill-2da-Edicion](http://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion)

Hernandez, R., Fernandez, C., Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación*. Mexico: Mc Graw-hill/ interamericana editores, S.A. de C.V

Ministerio de la protección social. (2010) *Batería de instrumentos para la evaluación de factores de riesgo psicosocial*. Bogotá: Pontificia Universidad Javeriana

Cerda, H. (2008). Los elementos de la investigación. Bogotá: Ed. El Buho.

Ministerio de protección social (2007). *Normatividad riesgo psicosociales*. Recuperado de: [www.fonderiesgosprofesionales.gov.co/marcoconceptual/leyesasp](http://www.fonderiesgosprofesionales.gov.co/marcoconceptual/leyesasp)

Ministerio de protección social. (2006). *Ley 1090 de 2006*. Bogotá: Colombia.

Ministerio de protección social. (2008). *Resolución 002646*. Bogotá: Colombia.

Pereira, P. (2001). Revista Electrónica Educare. *Los diseños de método mixto en la investigación en educación: Una experiencia concreta*. Costa Rica: Universidad Nacional Heredia. Vol. XV. ( N° 1)

Díaz de cerio., Bayo, A. (2002). *Las prácticas de recursos humanos de alto compromiso*. España: Dialnet. Recuperado de: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=265965>

Miles, R, H., Snow C,C (1984) Organizational dynamics, *Designing strategic human resources systems*. Vol 13. (num 1) P, 36-52

Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994) human resosucer and sustained competitive advantage; a resosrce- based perspective, international journal of human resosurce management. Vol 5 (n 2) P, 301-326

Chiavenato, I. (1999) “*Administración de recursos humanos*” .Editorial Mc Graw Hill: recuperado de: <https://psicomaldonado.files.wordpress.com/2013/10/administr-de-rrhh-chiavenato-resumen.pdf>

Rodríguez A. (Et al) (2004) *Psicología de las organizaciones*. Barcelona: Editorial UOC. Recuperado de: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=-CDcaADQLcoC&oi=fnd&pg=PA145&dq=psicologia+de+las+oranzaciones&ots=c0cHDXYCvu&sig=ruBQk-NYpikZYFn7f1kPWuDebxM#v=onepage&q=psicologia%20de%20las%20oranzaciones&f=false>

Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento organizacional: la dinámica del éxito en las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. Recuperado de: <http://es.scribd.com/doc/218535964/Chiavenato-2009-Comportamiento-Organizacional-2ed-eBook#scribd>

- Sandra Bertoldi., María Elisa Fiorito., Mabel Álvarez., (2006) Humanidades - ciencias sociales: investigación. *Grupo focal y desarrollo local: aportes para una articulación teórico-metodológica*. (núm, 33). P, 115
- Robbins, S, (2013) Comportamiento organizacional. México. Pearson
- Andrade, V (2008) Salud Laboral Investigaciones realizadas en Colombia. Pensamiento psicológico, Vol 4 (n 10) P 9-25.
- Chiavinato, I (1999) Administración de Recursos Humanos. Editorial Mc Graw Hill.
- Vargas, L (1994) Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*, 4 (8): Págs. 47-53
- Gil, P (2012) Riesgos Psicosociales en el trabajo y salud ocupacional. Perú. Revista Peruana de Medicina Experimental y Salud Publica. Vol. 29 (n°2) p. 237 -241
- Castillo, J (2006) Administración de personal. *Un enfoque hacia la calidad*. Bogotá. Ecoe ediciones Ltda.
- Joan Boada i Grau, Raúl de Diego Vallejo, Esteban Agulló Tomás y Miguel Ángel Mañas Rodríguez (2005) El absentismo laboral como consecuente de variables organizacionales. Vol. 17 (n 2) p. 212-218. ISSN 0214 – 9915.
- Bachenheimer, H (2002) selección de personal, *Gestión del Talento Humano*. Colombia. Editorial Mc Graw Hill.
- Zepeda, F (1999) psicología organizacional. Mexico. Addison Wesley longman de mexico, S.A. de C.V.
- Aranda, C. Pando, M. Perez, M. (2004) apoyo social y dindrome de quemarce en el trabajo o burnout: una revisión <http://www.redalyc.org/pdf/291/29114109.pdf> psicología y salud, enero-junio, vol.14 numero 001, universidad veracruzana Xalapa, Mexico
- Rojo J; Cervera A (2005) Morbbing o Acoso Laboral. Madrid Editorial Tebar, S,L.
- Melia, J y Peiro, J (1989) El cuestionario de satisfacción s10/12: Estructura factorial, fiabilidad y validez. Valencia. Universidad de Valencia.
- Packer, M (1985) La investigación hermenéutica en el estudio de la conducta humana. California. Universidad de California.
- Alles, M (2007) Rol Del Jefe Como ser un buen jefe. Buenos Aires. Editorial Granica
- Hernandez R; Fernandez C; Baptista P (2001) Metodología De La Investigación. Mexico. McGraw Hill interamericana de México, s.a. de c.v.

Uribe. A (2013) Factores Psicosociales en las Organizaciones. Bucaramanga – Colombia. Universidad Pontificia Bolivariana.

Forbes. R (2013) Psicología organizacional positiva y mejora organizacional.  
[http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion\\_227\\_040313\\_es.p](http://www.cegesti.org/exitoempresarial/publicaciones/publicacion_227_040313_es.pdf)

**df** tomado y adaptado de Éxito empresarial CEGESTI. N. 227.p.2 .

Sanchez M; Cegarra D; Cegarra J (2011) ¿influye el conflicto, trabajo- vida personal en la empresa? <https://ubr.universia.net/article/view/778/-influye-conflicto-trabajo-vida-personal-empleados-empresa-> Universia publicaciones ISSN: 1698-5117

Gil P; Garcia J, Caro M (2008) Influencia de la sobrecarga laboral y la autoeficacia, sobre el síndrome de quemarse por el trabajo (burnout) en profesionales de enfermería.

Periódicos electrónicos en psicología. Retomando A interamerican journal of psychology. Vol 42 n1 porto alegre. ISSN: 0034- 9690.