

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR**

**FACULTAD DE ECONOMIA Y GESTION EMPRESARIAL**

**PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL  
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

**DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR EL  
ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA  
PULPA FRUT**

**GUZMÁN PASPUEL FRANKLIN ESTEBAN**

**DIRECTOR: MGTR. PRADA DORIS**

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y/O  
RIESGOS LABORALES**

**QUITO, NOVIEMBRE 2025**

**DIRECTOR:**

Mgtr. Prada Araque Doris

**LECTORES:**

Mgtr. Soria Cubillo Ramiro

Mgtr. López Paredes Héctor Alejandro

## DEDICATORIA

Con todo mi amor y profunda gratitud, dedico este proyecto de investigación a las luces de mi vida, quienes dan sentido a cada uno de mis esfuerzos y me inspiran a seguir adelante cada día.

A mi esposo(a), por su amor incondicional, su paciencia infinita y por acompañarme con fortaleza en cada paso de este camino. Gracias por ser mi compañero(a) de vida, por tu comprensión y por creer en mí incluso en los momentos más difíciles.

A mis hijos, motivo de mi mayor orgullo y alegría. Cada logro es también de ustedes, porque su amor, sus sonrisas y su presencia fueron la fuerza que me impulsó a no rendirme. Este proyecto es para ustedes, para que siempre luchen por sus sueños con fe y perseverancia.

A mi familia, por ser mi pilar, mi refugio y el corazón que me sostiene. Gracias por su apoyo, por su confianza y por enseñarme que el amor familiar es el motor más poderoso para alcanzar cualquier meta.

Este proyecto representa no solo una meta cumplida, sino también el reflejo del amor, la dedicación y el apoyo de todos quienes han formado parte de mi camino.

## AGRADECIMIENTO

El desarrollo de este proyecto se ha convertido en un viaje profundamente enriquecedor, y en este último paso me siento sinceramente agradecida con todas las personas que han iluminado cada etapa de este camino.

A Dios, gracias por la vida, por ser mi guía constante y la fuente de fortaleza, sabiduría y bendición que ha acompañado cada uno de mis esfuerzos.

A mi esposa, por su amor incondicional, su apoyo constante y su fe inquebrantable en mí. Gracias por enseñarme el valor del esfuerzo, por motivarme a alcanzar mis sueños y por ser mi mayor ejemplo de perseverancia y amor.

A mi familia, mi refugio y mi sostén, por su paciencia, comprensión y por brindarme siempre un hogar lleno de amor, unión y apoyo incondicional.

A mis amados hijos, Nicolás y Luciana, por ser mi más grande fuente de inspiración. Sus sonrisas, su luz y su ternura me dieron la fuerza necesaria para continuar y culminar esta meta. Todo esfuerzo tiene sentido gracias a ustedes.

Expreso también mi más sincero agradecimiento a la Magíster Prada, mi asesora de titulación, por su orientación, compromiso y acompañamiento constante. Su guía académica y humana fue fundamental para el desarrollo de este trabajo.

A mi querida Pontificia Universidad Católica del Ecuador (PUCE), sede Quito, mi más profundo agradecimiento por la formación integral recibida, por el apoyo institucional y por los recursos brindados durante todo este proceso. Esta casa de estudios ha sido el espacio donde crecí profesional y personalmente.

Este proyecto representa no solo el cumplimiento de una meta académica, sino también el reflejo de la fe, el esfuerzo y el amor de todas las personas que creyeron en mí.

## ÍNDICE GENERAL

|  |    |
|--|----|
| INTRODUCCIÓN .....                                       | 1  |
| CAPÍTULO I Diagnóstico de la empresa .....               | 4  |
| 1.1. Historia de la empresa .....                        | 4  |
| 1.2. Análisis FODA .....                                 | 5  |
| 1.3. FODA cruzado .....                                  | 8  |
| 1.4. Misión .....  | 10 |
| 1.5. Visión .....  | 11 |
| 1.6. Valores .....                                       | 11 |
| 1.7. Dirección y ubicación de la empresa .....           | 11 |
| 1.8. Organigrama.....                                    | 12 |
| 1.9. Análisis in situ.....                               | 15 |
| 1.9.1. Análisis de las encuestas .....                   | 15 |
| 1.9.2. Análisis del grupo focal.....                     | 36 |
| 1.9.3. Análisis de las entrevistas.....                  | 40 |
| 1.9.4. Análisis técnico de la rotación de personal ..... | 44 |
| CAPÍTULO 2: PROPUESTA.....                               | 48 |
| 2.1. Introducción .....                                  | 48 |
| 2.2. Situación problemática.....                         | 48 |
| 2.3. Objeto de estudio.....                              | 49 |
| 2.4. Aspectos a mejorar .....                            | 50 |
| 2.5. Responsable.....                                    | 50 |
| 2.6. Estrategias de intervención .....                   | 50 |
| 2.7. Descripción de la propuesta .....                   | 52 |
| 2.8. Desarrollo de estrategia de intervención .....      | 53 |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 2.8.1. | Programas de desarrollo y capacitación .....                               | 53  |
| 2.8.2. | Sistema de reconocimiento y recompensas con elementos de gamificación..... | 60  |
| 2.8.3. | Plataforma digital para la comunicación interna .....                      | 62  |
| 2.8.4. | Actividades de integración y team building virtuales: .....                | 64  |
| 2.9.   | Presupuesto de la propuesta de intervención .....                          | 66  |
| 2.10.  | Cronograma de implementación.....  | 67  |
|        | Conclusiones .....   | 69  |
|        | Recomendaciones .....  | 71  |
|        | Bibliografía .....   | 72  |
|        | Anexos .....   | 79  |
|        | Anexo 1: Marco conceptual.....   | 79  |
|        | Anexo 2: Desarrollo metodológico.....                                      | 108 |
|        | Anexo 3: Formato de encuesta.....  | 115 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Tabla 1. FODA cruzado.....                                     | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 2. Rotación de personal.....                             | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 3. Actividades virtuales .....                           | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 4. Presupuesto de la propuesta.....                      | 67                            |
| Tabla 5. Cronograma de implementación de la propuesta.....     | 68                            |
| Tabla 6 Distribución del campo o universo de la investigación; | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 7 Distribución del campo o universo de la investigación; | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 8 Muestra de la investigación .....                      | ¡Error! Marcador no definido. |
| Tabla 9 Esquema de recolección de datos .....                  | ¡Error! Marcador no definido. |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|  |                               |
|--|-------------------------------|
| Figura 1. Ubicación de la empresa Pulpa Frut.....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 2. Organigrama de Pulpa Frut .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 3. Edad de encuestados.....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 4. Género de encuestados .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 5. Edad de encuestados.....   | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 6. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta empresa?;   | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 7. ¿Te sientes un integrante participe en la empresa?;  | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 8. ¿Conoces bien qué aportas con tu trabajo a toda la empresa?;   | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 9. ¿Si te ofrecen trabajar en otra empresa a igual sueldo y condiciones, te quedarías en la empresa actual? ..... | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 10. ¿Tu puesto de trabajo te resulta cómodo? .....  | ¡Error! Marcador no definido. |
| Figura 11. ¿Te sientes bien con la limpieza y el orden del espacio físico? .....   | ¡Error! Marcador no definido. |

Figura 12. ¿Tienes los materiales adecuados para desarrollar tu trabajo?;Error! Marcador no definido.

Figura 13. ¿Tus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente?;Error! Marcador no definido.

Figura 14. ¿Estás satisfecho con el espacio que tienes en tu puesto de trabajo? ..... ;Error! Marcador no definido.

Figura 15. ¿Consideras que tienes la suficiente autonomía en tu trabajo?;Error! Marcador no definido.

Figura 16. ¿Consideras que tienes suficiente iniciativa en tu trabajo?;Error! Marcador no definido.

Figura 17. ¿Tus ideas son escuchadas por tu jefe o superiores?;Error! Marcador no definido.

Figura 18. ¿Te gustaría ocupar un puesto diferente al actual?;Error! Marcador no definido.

Figura 19. ¿Te llevas bien con los demás compañeros? ..... ;Error! Marcador no definido.

Figura 20. ¿Crees que tú y tus compañeros forman un buen equipo de trabajo? ..... ;Error! Marcador no definido.

Figura 21. Rotación de personal ..... ;Error! Marcador no definido.

Figura 22. Plataforma de comunicación ..... ;Error! Marcador no definido.

Figura 23. Causas de la rotación de personal..... ;Error! Marcador no definido.

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa Pulpa Frut, ubicada en la ciudad de Quito, enfrenta un desafío significativo relacionado con la rotación de personal dentro de su área operativa. Este estudio tuvo como propósito analizar las principales causas que originan esta situación, su impacto en el clima organizacional y las posibles estrategias para reducirla. Los resultados del diagnóstico evidenciaron que la falta de reconocimiento laboral, las deficiencias en el ambiente de trabajo y las limitadas oportunidades de desarrollo profesional influyen de manera directa en la decisión de los colaboradores de abandonar la organización. Asimismo, se constató que la insatisfacción laboral genera una afectación progresiva en la motivación y el sentido de pertenencia del personal, incrementando los índices de rotación. A partir del análisis realizado, se identificaron áreas críticas que requieren atención inmediata, como la comunicación interna, la gestión del talento y la carga de trabajo. Finalmente, se proponen estrategias orientadas a fortalecer el reconocimiento y desarrollo del personal, promover un entorno laboral más positivo y equilibrar la vida laboral con la personal, con el fin de mejorar la retención de talento en Pulpa Frut.

**Palabras clave:** Rotación de personal, Clima organizacional, Reconocimiento laboral, Desarrollo profesional.

**Abstract**

Pulpa Frut, a company based in Quito, is facing a serious challenge related to staff turnover in its operations area. This study seeks to understand the main causes of this problem, its impact on the organizational climate, and to suggest possible ways to reduce it. The analysis showed that the lack of recognition, poor work environment, and limited chances for professional growth are key factors influencing employees' decisions to leave their jobs. It was also found that job dissatisfaction lowers workers' motivation and sense of belonging, which increases turnover rates. The study identified important aspects that need improvement, such as internal communication, talent management, and workload balance. In conclusion, several actions are recommended to recognize and support employees, strengthen professional development, and create a positive and balanced work environment that helps retain staff at Pulpa Frut.

**Keywords:** Staff turnover, Organizational climate, Work recognition, Professional development.

## INTRODUCCIÓN

El presente estudio tiene como título “Diseño de una propuesta de intervención para reducir el índice de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut”. Pulpa Frut es una pequeña empresa dedicada a la producción y comercialización de pulpa de fruta, con un enfoque en productos orgánicos que evitan el uso de químicos, preservantes, colorantes y saborizantes. Actualmente, la empresa cuenta con 318 colaboradores distribuidos en 10 administrativos, 256 operativos y 52 comerciales.

Desde su creación en 2016 como empresa familiar, Pulpa Frut ha ido creciendo en el mercado local, comercializando únicamente en la provincia de Pichincha. La planta de producción está ubicada en el sur de la ciudad de Quito, desde donde se realizan las entregas a los clientes. La empresa ofrece más de ocho variedades de pulpa de fruta provenientes de distintas regiones del Ecuador, seleccionadas bajo altos estándares de calidad y sostenibilidad. Su mercado objetivo incluye tiendas, micromercados, frigoríficos y establecimientos similares, ubicados desde Machachi hasta Guayllabamba, incluyendo los Valles de Sangolquí, Cumbayá y Tumbaco. Este proyecto se enmarca dentro de la línea de investigación sobre “Gestión para la competitividad de la empresa ecuatoriana en la globalización”.

En la empresa Pulpa Frut se ha identificado un alto índice de rotación de personal en el área operativa, encargada de recibir, procesar, empacar y distribuir los productos según los pedidos recibidos. Los datos de 2022 muestran que las renunciaciones ocurren principalmente cuando los operarios superan el primer año de contratación, aproximadamente entre 14 y 16 meses. Los colaboradores suelen presentar su renuncia tras breves entrevistas con el Director de Talento Humano, indicando como motivos ofertas laborales más atractivas de la competencia.

Es evidente que muchos empleados ingresan a Pulpa Frut con la intención de adquirir experiencia para luego postularse a otros cargos en empresas similares. La edad promedio de los colaboradores operativos es de 22 años, y durante su estadía adquieren habilidades y destrezas muy valoradas en el sector. En 2021, el índice de rotación alcanzó el 25%,

disminuyendo al 20% en 2022, y la gerencia ha fijado como objetivo reducirlo al 10% en 2023, aunque aún no se ha desarrollado una propuesta clara para lograrlo.

Ante esta situación, la pregunta central que guía el estudio es: ¿Cómo disminuir la rotación de personal en el área operativa de la empresa Pulpa Frut por medio de una propuesta de intervención? Como alternativa de solución, el departamento de Recursos Humanos propone una intervención enfocada en la retención del talento. Los principales factores que influyen en las renunciaciones incluyen mejores ofertas laborales, ausencia de un plan de carrera y falta de beneficios no monetarios, situación que es aprovechada por la competencia.

El objetivo general del estudio es diseñar una propuesta de intervención para disminuir la rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. Entre los objetivos específicos se incluyen: realizar un diagnóstico actual del área operativa de la empresa en Quito; conceptualizar la rotación de personal y su impacto en el clima organizacional; establecer los indicadores de rotación, las razones de renuncia y sus efectos en el área operativa; y proponer estrategias o actividades que permitan a la administración reducir el índice de rotación del personal.

La herramienta seleccionada para abordar el problema de alta rotación de personal en Pulpa Frut es una propuesta de intervención integral enfocada en la retención del talento. Esta propuesta contempla diversas estrategias para los colaboradores del área operativa, la implementación de incentivos no monetarios que fortalezcan la motivación, programas de capacitación continua para desarrollar habilidades clave y posibles alianzas con centros educativos con el fin de profesionalizar al personal. La elección de esta herramienta se fundamenta en su capacidad para alinear los objetivos de la empresa con las necesidades de desarrollo y reconocimiento de los empleados, fomentando su permanencia y compromiso.

Los hallazgos preliminares indican que la mayoría de las renunciaciones ocurren después del primer año de contratación, motivadas principalmente por mejores ofertas laborales y ausencia de oportunidades de desarrollo profesional. La implementación de la propuesta de intervención se espera que reduzca significativamente la rotación, al fortalecer la motivación, el compromiso y la satisfacción laboral de los colaboradores. Como conclusión, se establece

que la retención de personal es un factor crítico para la competitividad de Pulpa Frut y que las estrategias de desarrollo profesional, incentivos no monetarios y capacitación continua son efectivas para mitigar la rotación. Entre las recomendaciones se sugiere implementar programas de capacitación de manera progresiva, monitorear periódicamente los indicadores de rotación y ajustar las estrategias según los resultados obtenidos, garantizando la sostenibilidad y éxito de la intervención.

El mundo globalizado ha generado un ambiente de competencia, esto, sumado a otros factores, ha provocado cambios en los seres humanos, los cuales se ven en la necesidad de adaptarse a los diferentes entornos que puede presentar una organización. El trabajo se ha convertido en una actividad de vital importancia, tanto para hombres como para mujeres, esto en búsqueda constante del crecimiento profesional y económico, pero también del crecimiento colectivo al pertenecer a un equipo de trabajo (Arias. 2018).

El presente trabajo es relevante porque al implementar una propuesta de intervención para reducir la rotación del personal en el área operativa en la Empresa Pulpa Frut, permitirá a la empresa reducir sus gastos en contratación, capacitación e inducción del nuevo personal. Generando así un mejor clima organizacional, reteniendo personal y haciendo que el mismo realicen un plan de carrera en la organización. Estos factores generan beneficio a la organización ya que desde la dirección de talento se podrá implementar estrategias, políticas, objetivos y metas para retener al personal y que este sea productivo (Cubillos et al., Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie, 2017).

La gerencia y demás autoridades de la organización se ha mostrado dispuesta a brindar las facilidades para que se pueda efectuar la investigación, y han solicitado ser informados con los avances que la misma tenga. Es importante mencionar que la investigación será presentada a la gerencia y será la encargada de su implementación y seguimiento.

## CAPÍTULO I

### Diagnóstico de la empresa

#### 1.1. Historia de la empresa

En el año 2016, en la provincia de Pichincha, surgió Pulpa Frut, una empresa familiar fundada por Juan y María González. Con una clara visión y un espíritu emprendedor, decidieron aprovechar la abundante variedad de frutas de la región para crear una marca única de productos naturales y saludables. Inicialmente, la empresa operaba en una modesta fábrica con unos pocos colaboradores, pero gracias a la dedicación y pasión de la familia González, la calidad de sus productos pronto conquistó el interés de los consumidores locales. Sus pulpas de frutas frescas y naturales destacaron por su auténtico sabor y por ser una opción saludable para el público.

Con el crecimiento constante de la demanda, Pulpa Frut fue expandiéndose gradualmente, invirtiendo en tecnología de vanguardia y aumentando su capacidad de producción. En 2018, la empresa experimentó un importante avance al incorporar a 256 colaboradores en el área operativa, lo que les permitió incrementar significativamente la producción y distribución de sus productos.

Además del equipo operativo, Pulpa Frut comprendió la importancia de contar con un sólido grupo de administrativos para gestionar eficientemente los aspectos financieros, logísticos y administrativos de la empresa. Así, se sumaron 10 profesionales a su equipo administrativo, encargados de mantener el orden y el funcionamiento adecuado de todas las áreas de la empresa. Pulpa Frut también comprendió que una estrategia de ventas efectiva era clave para alcanzar el éxito en el mercado local. Por ello, formaron un equipo de 52 vendedores capacitados, quienes se encargaron de establecer relaciones sólidas con los minoristas y supermercados de la provincia de Pichincha, asegurando la presencia constante de los productos Pulpa Frut en los estantes de los establecimientos.

Con el paso de los años, Pulpa Frut consolidó su posición en el mercado local. Su compromiso con la calidad, la innovación y la sustentabilidad les permitió ganarse la

confianza de los consumidores, convirtiéndose en una marca reconocida en toda la provincia de Pichincha.

Además de sus pulpas de frutas, Pulpa Frut expandió su línea de productos para incluir jugos naturales, mermeladas y otros derivados de frutas. La empresa también se preocupó por establecer alianzas con agricultores locales, promoviendo así el desarrollo económico de la región y garantizando la calidad y frescura de sus insumos.

A medida que Pulpa Frut crecía, también se comprometía con la responsabilidad social y ambiental. Implementaron prácticas sostenibles en su producción y embalaje, minimizando el impacto en el medio ambiente y promoviendo la conciencia ecológica entre sus colaboradores y consumidores.

Actualmente, Pulpa Frut sigue siendo una empresa familiar, pero ha logrado posicionarse como una de las principales marcas de productos naturales y saludables en la provincia de Pichincha. Su compromiso con la calidad, la innovación y el respeto al medio ambiente le ha permitido mantenerse en la preferencia de los consumidores y seguir creciendo en el mercado local. Con miras al futuro, Pulpa Frut tiene como objetivo expandirse a nivel nacional y llevar sus productos a más hogares en todo el país, llevando consigo el sabor auténtico y la frescura de las frutas de Pichincha.

## **1.2.Análisis FODA**

El análisis FODA proporciona una visión general de la situación actual de Pulpa Frut, identificando tanto las fortalezas y oportunidades en las que puede aprovechar como las debilidades y amenazas a las que debe prestar atención. Con esta información, la empresa puede desarrollar estrategias para maximizar sus fortalezas, aprovechar las oportunidades disponibles, abordar las debilidades y mitigar las amenazas para lograr un crecimiento sostenible en el mercado.

**Fortalezas:**

- Calidad de productos: Pulpa Frut se destaca por ofrecer pulpas de frutas frescas y naturales de alta calidad.
- Innovación en productos: La empresa ha demostrado capacidad para diversificar su línea de productos y adaptarse a las demandas del mercado, ofreciendo jugos naturales, mermeladas y otros derivados de frutas.
- Reputación y confianza del consumidor: Pulpa Frut ha ganado la confianza y fidelidad de los consumidores locales gracias a la calidad y autenticidad de sus productos.
- Relaciones sólidas con minoristas: La empresa ha establecido relaciones sólidas con minoristas y supermercados locales, lo que le brinda una ventaja competitiva en su área geográfica.
- Compromiso con la responsabilidad social y ambiental: Pulpa Frut implementa prácticas sostenibles en su producción y embalaje, promoviendo la conciencia ecológica y generando una imagen positiva ante los consumidores.

**Oportunidades:**

- Expansión nacional: Pulpa Frut tiene la oportunidad de expandirse a nivel nacional, aprovechando su reputación y calidad de productos para llegar a nuevos mercados.
- Tendencia hacia lo saludable: Existe una creciente demanda por productos naturales y saludables, lo cual favorece a Pulpa Frut y su oferta de pulpas de frutas frescas y sin aditivos artificiales.
- Alianzas estratégicas: La empresa puede buscar alianzas con agricultores locales, fortaleciendo su cadena de suministro y garantizando la calidad y frescura de sus insumos.
- Diversificación de productos: Pulpa Frut puede explorar la posibilidad de ampliar su línea de productos, incluyendo nuevos sabores y variedades de pulpas y derivados de frutas.
- Exportación: La empresa puede considerar la oportunidad de expandirse a mercados internacionales, llevando sus productos a otros países y aprovechando la demanda global de productos naturales y saludables.

**Debilidades:**

- Limitación geográfica: Pulpa Frut opera únicamente en la provincia de Pichincha, lo que representa una limitación en términos de alcance y oportunidades de crecimiento.
- Dependencia de proveedores locales: Trabajar con agricultores locales puede generar vulnerabilidad ante posibles problemas de suministro debido a factores externos.
- Limitada presencia en canales de distribución: Aunque cuenta con relaciones sólidas con minoristas locales, la empresa podría tener dificultades para expandirse a otros canales de distribución, limitando su alcance.
- Recursos financieros limitados: Pulpa Frut podría enfrentar limitaciones financieras para invertir en tecnología, expansión y marketing.
- Falta de reconocimiento a nivel nacional: A pesar de su éxito local, Pulpa Frut aún no ha logrado un reconocimiento amplio a nivel nacional, lo que podría afectar su crecimiento fuera de Pichincha.
- Alta rotación de personal: La frecuente salida de empleados puede afectar la continuidad operativa, generar costos adicionales en reclutamiento y capacitación, y disminuir la eficiencia y motivación del equipo.
- Falta de reconocimiento a nivel nacional: A pesar de su éxito local, Pulpa Frut aún no ha logrado un reconocimiento amplio a nivel nacional, lo que podría afectar su crecimiento fuera de Pichincha.

**Amenazas:**

- Competidores consolidados: Existen competidores establecidos en el mercado de productos naturales y saludables, lo que puede dificultar el crecimiento de Pulpa Frut y la captación de nuevos clientes.
- Cambios en las preferencias del consumidor: Los gustos y preferencias de los consumidores pueden cambiar, lo que podría afectar la demanda de los productos de Pulpa Frut si no se adaptan adecuadamente a las nuevas tendencias.
- Regulaciones y normativas: Cambios en las regulaciones y normativas relacionadas con la industria alimentaria podrían impactar la producción y distribución de los productos de Pulpa Frut, generando costos adicionales o restricciones operativas.

- Volatilidad de precios de las materias primas: Fluctuaciones en los precios de las frutas y otros insumos pueden afectar la rentabilidad de la empresa.
- Crisis económicas: Eventos económicos adversos pueden afectar el poder adquisitivo de los consumidores y reducir la demanda de productos de Pulpa Frut.

### 1.3.FODA cruzado

El análisis FODA cruzado permite identificar las interacciones entre las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Pulpa Frut. Estas interacciones pueden ayudar a la empresa a desarrollar estrategias que maximicen sus fortalezas, superen las debilidades, aprovechen las oportunidades disponibles y mitiguen las amenazas para lograr un crecimiento sostenible y una posición competitiva en el mercado.

**Tabla 1.** FODA cruzado

| <b>Estrategias</b>  | <b>Oportunidades (O)</b>   | <b>Amenazas (A)</b>  |
|---|--|--|
| <b>Fortalezas (F)</b>   | <b>FO (Maxi-Maxi):</b> Estrategias que usan fortalezas para aprovechar oportunidades   | <b>FA (Maxi-Mini):</b> Estrategias que usan fortalezas para minimizar amenazas   |
| <b>F1. Calidad de productos</b><br><b>F2.</b> Innovación en productos<br><b>F3.</b> Reputación y confianza del consumidor<br><b>F4.</b> Relaciones sólidas con minoristas<br><b>F5.</b> Compromiso con responsabilidad social y ambiental | - Expandir a nivel nacional y eventualmente internacional aprovechando la reputación y la calidad (F1, F3 + O1, O5)-<br>Introducir nuevos productos saludables ante la tendencia hacia lo natural (F2 + O2, O4)-<br>Establecer alianzas estratégicas con agricultores para garantizar insumos de calidad (F4, F5 + O3) | - Diferenciarse frente a competidores consolidados mediante innovación y calidad (F1, F2 + A1)-<br>Mantener estándares de producción frente a regulaciones alimentarias estrictas (F5 + A3)-<br>Fortalecer la fidelidad del cliente para reducir el impacto de cambios en preferencias (F3 + A2) |
| <b>Debilidades (D)</b>  | <b>DO (Mini-Maxi):</b> Estrategias que minimizan debilidades aprovechando oportunidades  | <b>DA (Mini-Mini):</b> Estrategias que minimizan debilidades y evitan amenazas   |

| Estrategias   | Oportunidades (O)   | Amenazas (A)   |
|---|---|--|
| <p><b>D1. Limitación geográfica</b><br/> D2. Dependencia de proveedores locales<br/> D3. Limitada presencia en canales de distribución<br/> D4. Recursos financieros limitados<br/> D5. Falta de reconocimiento a nivel nacional<br/> D6. Alta rotación de personal</p> | <p>- Expandir gradualmente a nuevos mercados nacionales aprovechando alianzas estratégicas y la demanda de productos saludables (D1, D3 + O1, O2, O3)- Buscar financiamiento o inversionistas para fortalecer recursos y expansión de productos (D4 + O4, O5)</p> | <p>- Desarrollar estrategias de diversificación de proveedores para reducir vulnerabilidad ante fluctuaciones de insumos (D2 + A4)- Implementar programas de retención de personal para reducir rotación y mantener eficiencia operativa (D6 + A1, A2)- Mejorar marketing y presencia de marca para enfrentar la competencia y cambios de preferencias (D5 + A1, A2)</p> |

### **FO – Estrategias que usan Fortalezas para aprovechar Oportunidades**

Pulpa Frut puede capitalizar su alta calidad de productos, innovación y reputación para expandirse a nivel nacional e internacional. La fidelidad de los consumidores y las relaciones sólidas con minoristas permiten introducir nuevos productos saludables que respondan a la tendencia creciente hacia alimentos naturales. Además, el compromiso con la responsabilidad social y ambiental puede facilitar alianzas estratégicas con agricultores locales, garantizando insumos frescos y de calidad, y fortaleciendo la imagen positiva de la empresa en mercados emergentes. Estas estrategias maximizan el potencial de crecimiento aprovechando tanto las fortalezas internas como las oportunidades externas del mercado.

### **DO – Estrategias que minimizan Debilidades aprovechando Oportunidades**

Para superar su limitación geográfica y limitada presencia en canales de distribución, Pulpa Frut puede aprovechar la expansión nacional y la diversificación de productos como oportunidades clave. Asimismo, puede buscar financiamiento o alianzas estratégicas para fortalecer sus recursos financieros limitados y facilitar la expansión de su línea de

productos. La alta rotación de personal puede mitigarse mediante programas de capacitación y retención, aprovechando la creciente demanda de productos naturales para motivar al equipo y consolidar su compromiso con la empresa. Estas acciones permiten convertir debilidades en oportunidades de crecimiento y consolidación.

#### **FA – Estrategias que usan Fortalezas para minimizar Amenazas**

Pulpa Frut puede emplear sus fortalezas en calidad, innovación y reputación para enfrentar la competencia consolidada y los cambios en preferencias de los consumidores. La introducción de productos diferenciados y saludables ayudará a mantener la fidelidad de los clientes frente a nuevas tendencias de consumo. Además, su compromiso con prácticas sostenibles y calidad constante reduce el riesgo ante posibles cambios en regulaciones y normativas del sector alimentario. Las relaciones sólidas con minoristas locales también permiten asegurar canales estables de distribución frente a la volatilidad del mercado.

#### **DA – Estrategias que minimizan Debilidades y evitan Amenazas**

Pulpa Frut debe implementar estrategias que **reduzcan su vulnerabilidad interna y externa**. Por ejemplo, diversificar proveedores para mitigar el riesgo de fluctuaciones en el suministro y precios de materias primas, y establecer políticas de retención de personal para disminuir la alta rotación y mantener eficiencia operativa. También es necesario fortalecer el marketing y la presencia de marca para enfrentar la falta de reconocimiento nacional y la competencia en el mercado. Finalmente, optimizar los recursos financieros mediante inversiones estratégicas o financiamiento externo permitirá a la empresa responder mejor a crisis económicas o cambios regulatorios, reduciendo su exposición frente a amenazas externas.

#### **1.4.Misión**

Ofrecer productos naturales y saludables derivados de frutas frescas de la provincia de Pichincha. Nos comprometemos a brindar a nuestros clientes la mejor calidad en pulpas, jugos y otros productos, manteniendo la frescura y el sabor auténtico de las frutas. Buscamos

ser reconocidos como la elección preferida de los consumidores que valoran una alimentación saludable y deliciosa.

### **1.5. Visión**

Nuestra visión es convertirnos en líderes a nivel nacional en la industria de productos naturales y saludables derivados de frutas. Nos esforzamos por expandir nuestra presencia en todo el país, llevando los beneficios de nuestros productos a cada hogar. Aspiramos a ser reconocidos por nuestra excelencia en calidad, innovación y compromiso con la satisfacción del cliente, mientras mantenemos nuestros valores fundamentales.

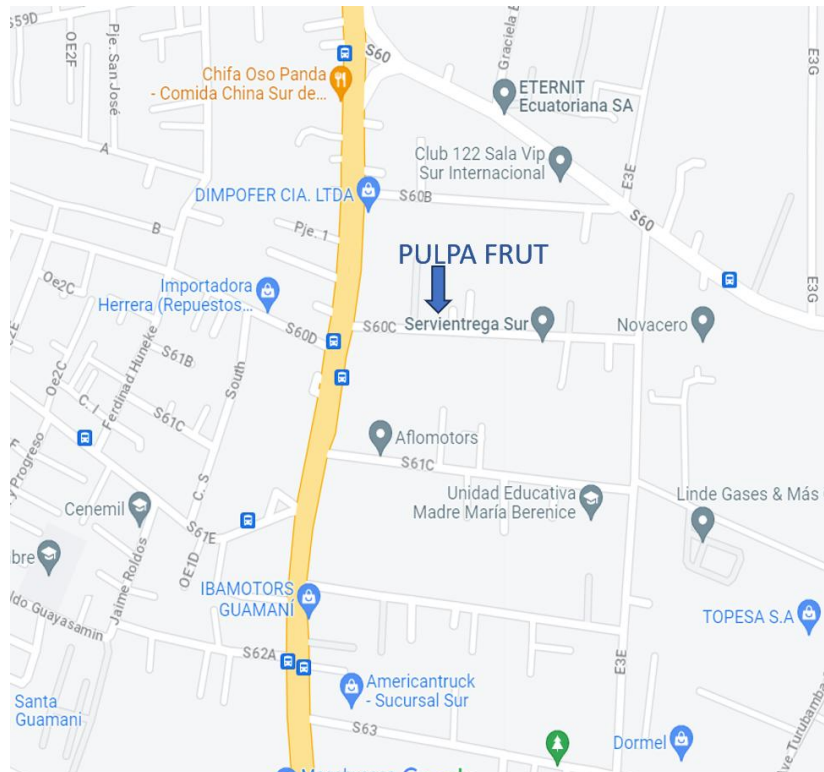
### **1.6. Valores**

- **Calidad:** Nos comprometemos a ofrecer productos de la más alta calidad, utilizando frutas frescas y naturales, sin aditivos artificiales, y manteniendo estándares rigurosos en cada etapa de producción.
- **Salud y bienestar:** Valoramos la salud y el bienestar de nuestros clientes. Nos esforzamos por proporcionar opciones alimenticias saludables que promuevan un estilo de vida equilibrado y contribuyan al bienestar general.
- **Sostenibilidad:** Nos preocupamos por el medio ambiente y nos esforzamos por operar de manera sostenible. Buscamos minimizar nuestro impacto ambiental, desde la selección de ingredientes hasta el embalaje y la gestión de residuos.
- **Innovación:** Fomentamos la creatividad y la innovación en el desarrollo de productos y procesos. Estamos constantemente buscando nuevas formas de satisfacer las necesidades y deseos cambiantes de nuestros clientes.
- **Integridad:** Actuamos con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras operaciones. Nos comprometemos a mantener relaciones comerciales justas y respetuosas con nuestros colaboradores, proveedores y clientes.

### **1.7. Dirección y ubicación de la empresa**

- La empresa está ubicada en Ecuador, Provincia de Pichincha, Ciudad de Quito, sector Sur (parque industrial Guamaní), las calles son S60C y Avenida Pedro Vicente Maldonado.

**Figura 1.**Ubicacion de la empresa Pulpa Frut



**Fuente:** Google Maps (2023)

### 1.8.Organigrama

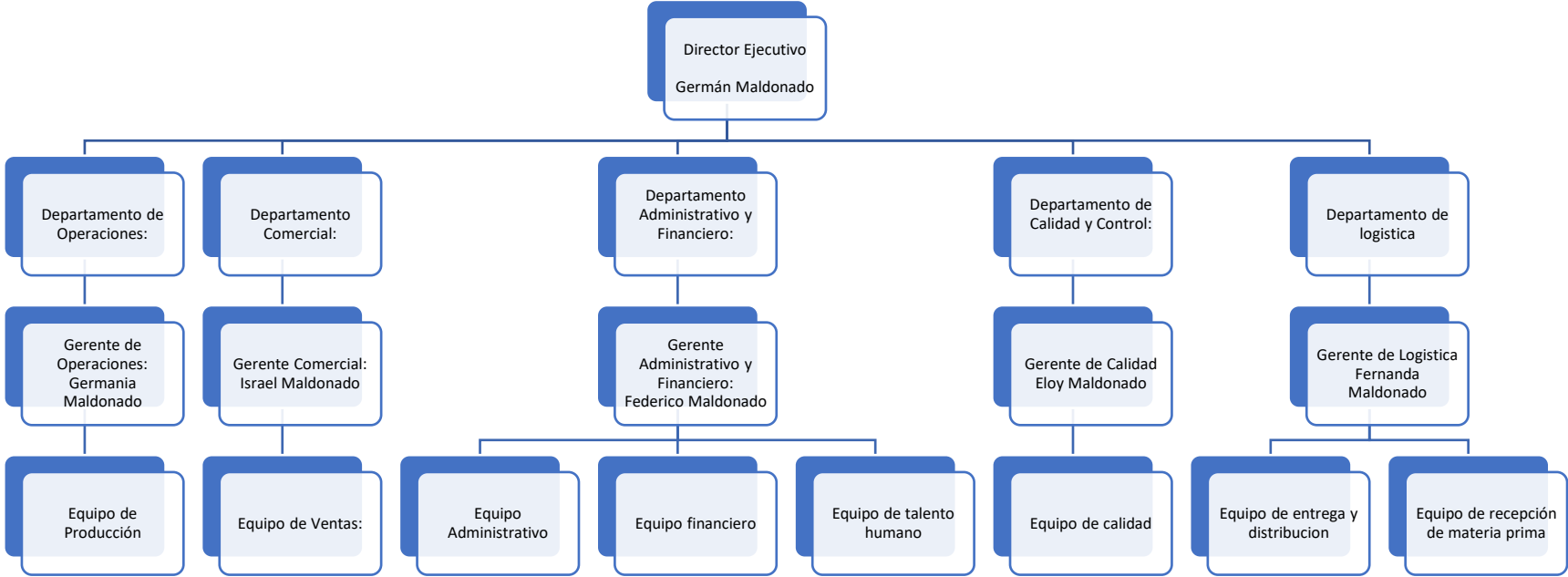
Pulpa Frut es una próspera empresa familiar fundada en la provincia de Pichincha en el año 2016. Impulsada por la visión y el espíritu emprendedor de sus fundadores, Juan y María González, la compañía se ha destacado en la creación de productos naturales y saludables a partir de la rica diversidad de frutas de la región. Con el paso del tiempo, Pulpa Frut ha experimentado un sólido crecimiento, expandiendo su capacidad de producción y consolidando su presencia en el mercado. En el organigrama inferior, se encuentran detalladas las distintas áreas que conforman la empresa y su estructura interna.

El organigrama de Pulpa Frut es liderado por el Director Ejecutivo, quien se encarga de la gestión general de la empresa y toma decisiones estratégicas. Departamento de Operaciones: Encabezado por el Gerente de Operaciones, este departamento se encarga de supervisar todas las actividades operativas de la empresa, incluyendo la producción. Departamento

Comercial: Bajo la dirección del Gerente Comercial, este departamento se enfoca en la estrategia de ventas y marketing. El equipo de ventas se encarga de establecer relaciones con clientes y minoristas, promoviendo los productos de Pulpa Frut y negociando acuerdos comerciales. Departamento Administrativo y Financiero: El Gerente Administrativo y Financiero es responsable de las actividades financieras, administrativas y del talento humano de la empresa. Este departamento maneja el presupuesto, las finanzas, la contabilidad y los recursos humanos.

Departamento de Calidad y Control: Dirigido por el Gerente de Calidad, este departamento se ocupa de garantizar los estándares de calidad en todos los procesos de producción. Se implementan políticas y procedimientos de control de calidad para asegurar la satisfacción del cliente.

**Figura 1.** Organigrama de Pulpa Frut



**Fuente:** Pulpa Frut (2023)

## **1.9. Análisis in situ**

### **1.9.1. Análisis de las encuestas**

La encuesta diseñada en la investigación de Arteaga (2016) fue usada en esta investigación, y tuvo como objetivo principal realizar un diagnóstico del área operativa de la empresa Pulpa Frut en la ciudad de Quito, con el fin de recopilar información que permita fundamentar la propuesta de intervención para reducir el índice de rotación de personal. Está dirigida a los colaboradores de la empresa y busca conocer aspectos relacionados con su perfil sociodemográfico, percepción del entorno laboral, condiciones físicas del puesto de trabajo, relación con sus superiores y compañeros, así como su sentido de pertenencia y motivación dentro de la organización.

El instrumento de Arteaga (2016) se estructura en cinco secciones principales. La primera sección, Datos sociodemográficos, recoge información sobre edad, género y tiempo de permanencia en la empresa, lo que permite contextualizar las respuestas según el perfil de los colaboradores. La segunda sección, Empresa, indaga sobre el nivel de orgullo, participación y percepción del impacto de su trabajo dentro de la organización, así como su disposición a permanecer en la empresa ante ofertas similares.

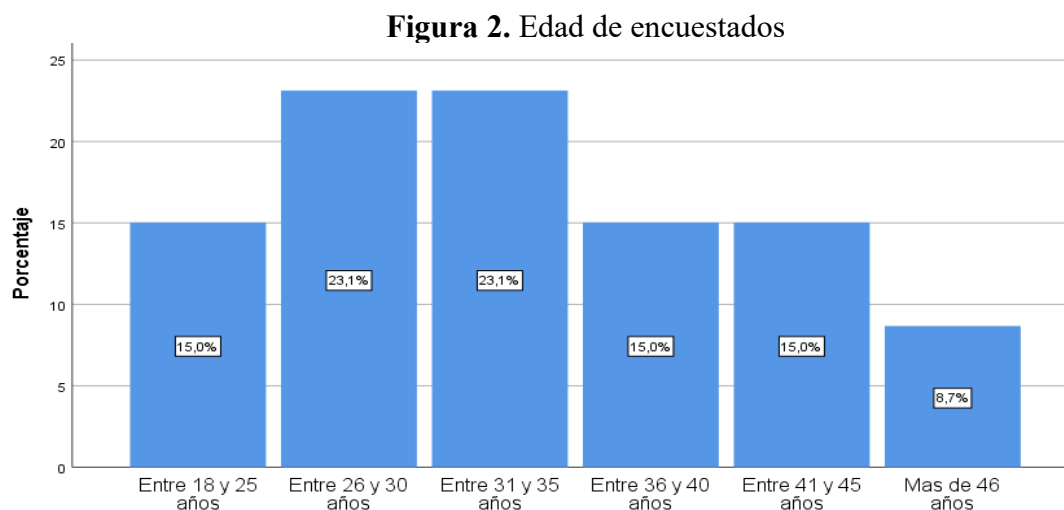
La tercera sección, Condiciones físicas, evalúa la comodidad del puesto, la limpieza y orden del espacio, y la disponibilidad de materiales y herramientas necesarias para desarrollar sus funciones de manera efectiva. La cuarta sección, Puesto de trabajo, analiza la autonomía, iniciativa, posibilidad de aportar ideas y satisfacción respecto al puesto actual, así como el interés en ocupar un cargo diferente. Finalmente, la quinta sección, Compañeros de trabajo, explora la relación interpersonal y la cohesión del equipo.

#### **A. Datos sociodemográficos**

El siguiente análisis se basa en la tabla que muestra la distribución porcentual de la edad de los empleados de la empresa Pulpa Frut de la ciudad de Quito. Esta información es relevante para comprender el perfil demográfico de los colaboradores, es decir los empleados de la empresa Pulpa Frut y su posible relación con el índice de rotación de personal.

De los 173 empleados de Pulpa Frut, el 38,2% tiene entre 26 y 30 años, lo que representa el grupo de edad más representativo. Le sigue el grupo de empleados de entre 31 y 35 años, con un 23,1%. Estos dos grupos en conjunto representan aproximadamente el 61,3% de los empleados en el área operativa. El grupo de empleados con edades entre 36 y 40 años constituye el 15% del total, mientras que el grupo de entre 41 y 45 años también representa el 15%. Los empleados mayores de 46 años representan el 8,7% restante.

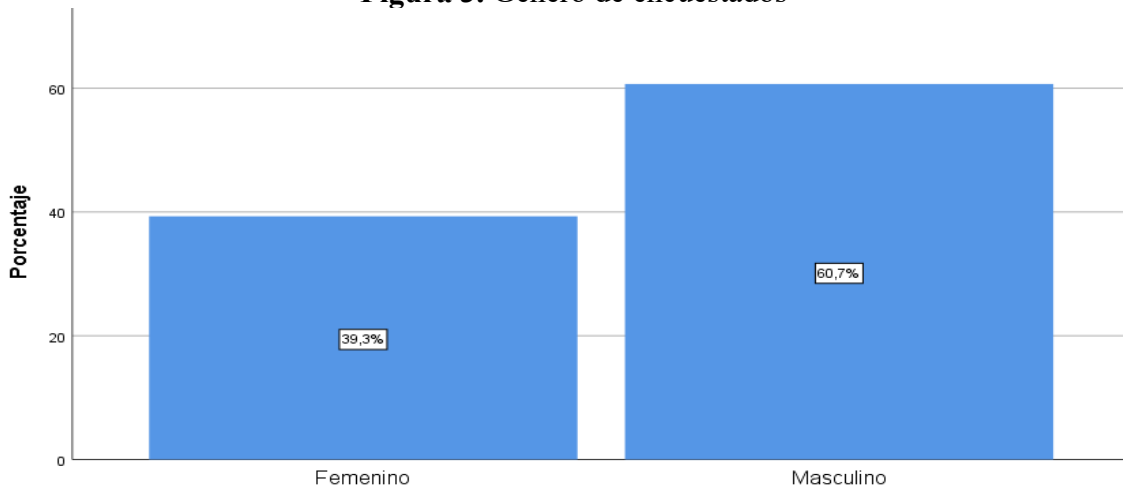
Estos resultados muestran que la mayoría de los empleados en el área operativa de Pulpa Frut se encuentran en la franja de edad de 26 a 35 años.



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

En el análisis de la tabla que muestra la distribución de género en el área operativa de la empresa Pulpa Frut de la ciudad de Quito, se observa que el 67 mujeres que representan el 39,3% de los empleados son mujeres, mientras que el 106 hombres representan el 60,7% . Estos datos son importantes para comprender la composición de género en el área operativa y su posible relación con el índice de rotación de personal.

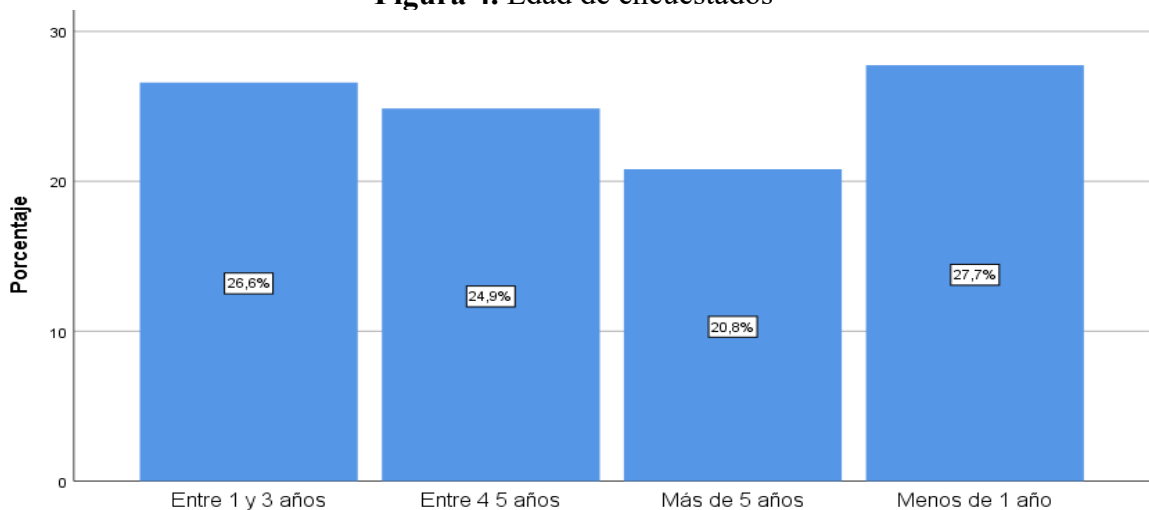
**Figura 3. Género de encuestados**



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Es relevante destacar que, aunque la proporción de hombres es mayor, la presencia de mujeres en la fuerza laboral es significativa, representando casi el 40% del total de empleados en el área operativa. Este desglose de género puede ser un factor relevante para considerar al diseñar una propuesta de intervención para reducir el índice de rotación de personal en Pulpa Frut. Sería beneficioso examinar si existen diferencias en los motivos de rotación entre hombres y mujeres, así como evaluar las oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional para ambos grupos.

**Figura 4. Edad de encuestados**



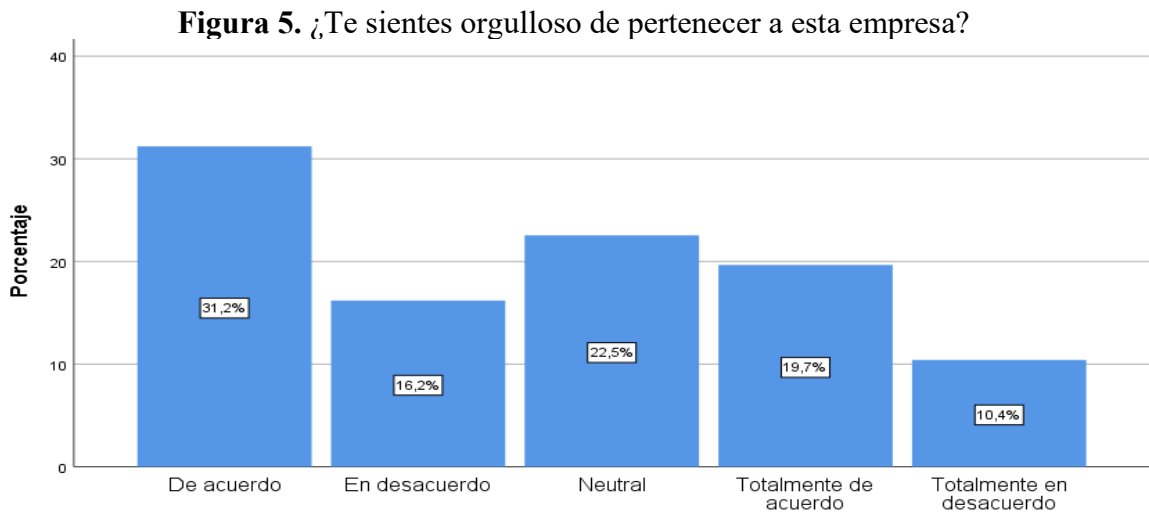
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

El 26,6% de los empleados tienen una antigüedad de entre 1 y 3 años, lo que indica un grupo significativo de colaboradores que lleva relativamente poco tiempo en la empresa. El siguiente grupo más numeroso corresponde a aquellos con una antigüedad de entre 4 y 5 años, representando el 24,9% del total. Por otro lado, el 20,8% de los empleados tiene más de 5 años de antigüedad, lo cual muestra que hay un grupo estable de colaboradores con una larga trayectoria en Pulpa Frut. Por último, el 27,7% de los empleados tienen menos de 1 año de antigüedad, lo que indica una proporción considerable de personal recientemente contratado.

Estos datos son relevantes para comprender el perfil de antigüedad del personal en el área operativa y su posible relación con el índice de rotación de personal. Es importante considerar que la rotación puede estar más presente en los empleados con menos tiempo de antigüedad, ya que podrían estar en una etapa de exploración y ajuste a la cultura y el entorno laboral de la empresa.

## B. Empresa

El 31,2% de los empleados está de acuerdo en sentir orgullo de pertenecer a la empresa, mientras que el 16,2% está en desacuerdo. Por otro lado, el 22,5% de los empleados se muestra neutral en relación a esta afirmación. Además, el 19,7% de los empleados está totalmente de acuerdo y el 10,4% está totalmente en desacuerdo.

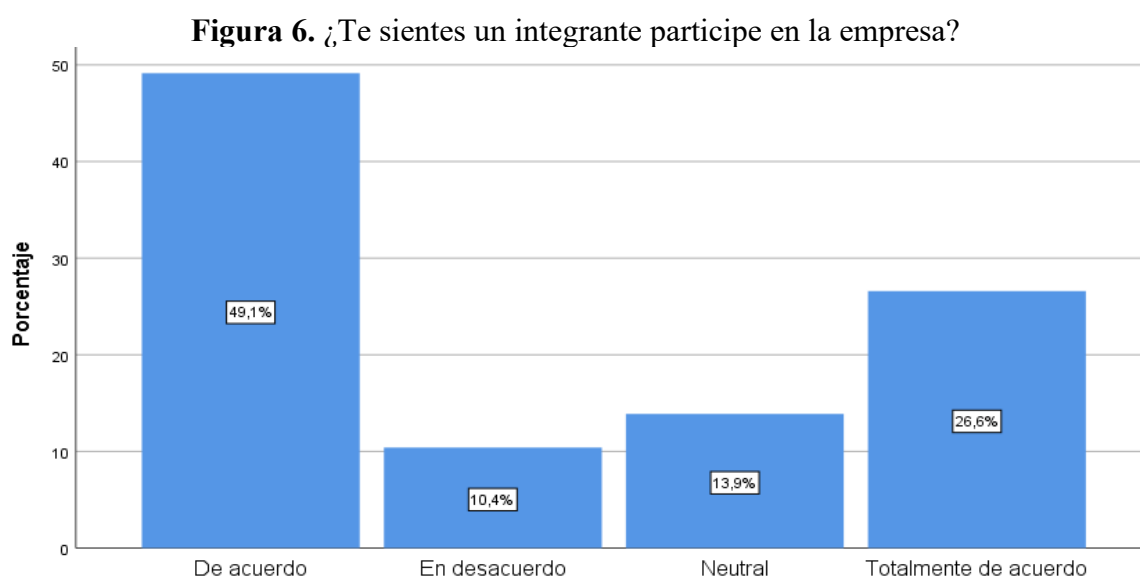


**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Estos datos revelan la percepción y sentimiento de los empleados con respecto a su sentido de pertenencia y orgullo hacia la empresa. Es importante considerar estos resultados al diseñar una propuesta de intervención para reducir el índice de rotación de personal en Pulpa Frut, ya que el nivel de orgullo y sentido de pertenencia puede tener un impacto significativo en la satisfacción y compromiso laboral de los empleados.

Es fundamental analizar en profundidad las respuestas de los empleados para comprender las razones detrás de sus percepciones y sentimientos. Esto puede implicar la realización de entrevistas individuales, encuestas adicionales o grupos de enfoque para obtener información cualitativa que brinde más contexto y detalle sobre las experiencias y expectativas de los empleados.

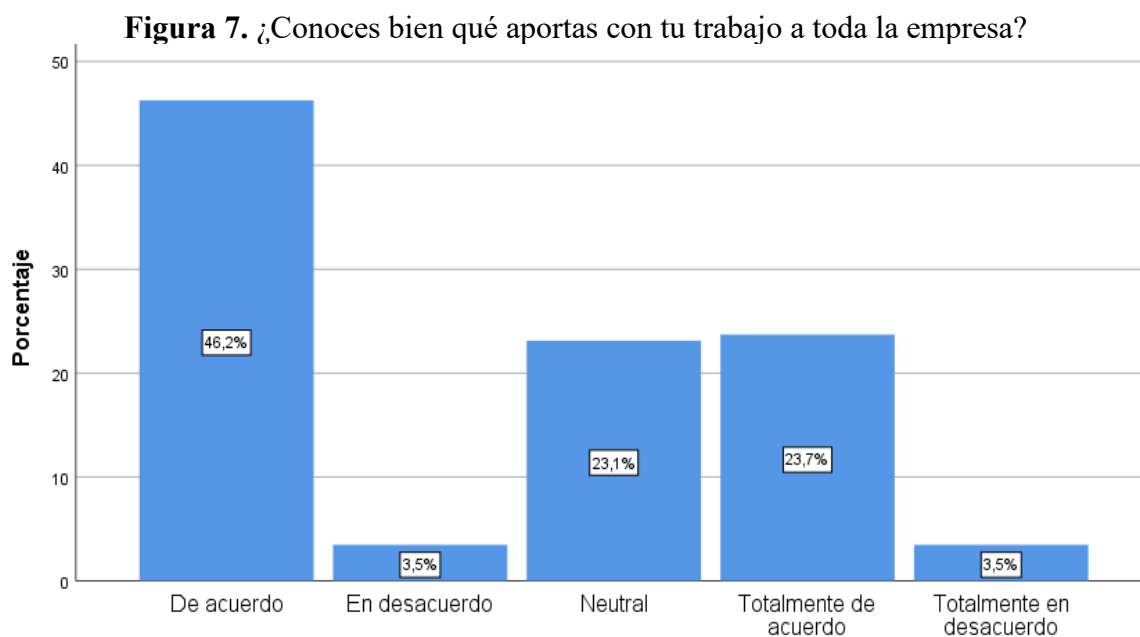
Al comprender las causas subyacentes de los niveles de orgullo y pertenencia, se pueden implementar medidas específicas para mejorar la experiencia de los empleados y fortalecer su conexión con la empresa. Esto puede incluir acciones como el fomento de una cultura organizacional positiva, el reconocimiento y recompensa de los logros de los empleados, la promoción de oportunidades de desarrollo profesional y el establecimiento de canales efectivos de comunicación interna.



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

El 49,1% de los empleados está de acuerdo en sentirse un integrante participante en la empresa, mientras que el 10,4% está en desacuerdo. Por otro lado, el 13,9% de los empleados se muestra neutral en relación a esta afirmación. Además, el 26,6% de los empleados está totalmente de acuerdo.

Estos datos revelan la percepción y sentido de participación de los empleados en la empresa. Es importante considerar estos resultados al diseñar una propuesta de intervención para reducir el índice de rotación de personal en Pulpa Frut, ya que la sensación de ser un miembro activo y participante puede influir en la satisfacción y compromiso laboral. Es esencial analizar en profundidad las respuestas de los empleados para comprender las razones detrás de su percepción de participación. Esto puede implicar la realización de entrevistas individuales, encuestas adicionales o grupos de enfoque para obtener información cualitativa que brinde más contexto y detalle sobre las experiencias y expectativas de los empleados.



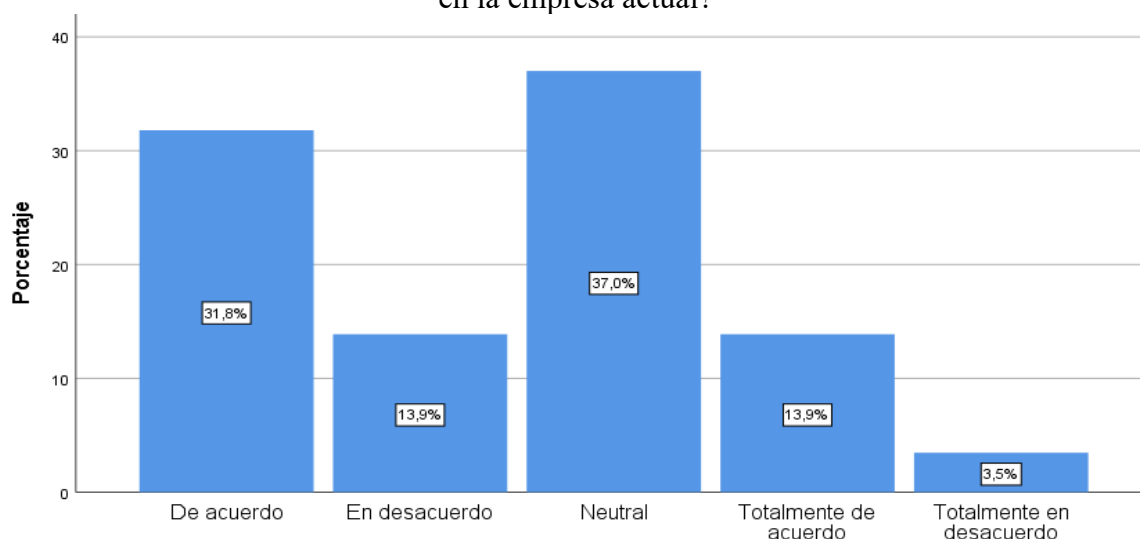
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

El 46,2% de los empleados está de acuerdo en conocer bien el aporte que realiza con su trabajo a toda la empresa, mientras que solo el 3,5% está en desacuerdo. Por otro lado, el 23,1% de los empleados se muestra neutral en relación a esta afirmación. Además, el 23,7% de los empleados está totalmente de acuerdo y el 3,5% está totalmente en desacuerdo.

Estos datos revelan que la mayoría de los empleados tienen claridad sobre el valor y el impacto de su trabajo en toda la empresa. Sin embargo, es importante tener en cuenta que un porcentaje significativo de empleados se muestra neutral, lo que sugiere que podría existir una oportunidad para mejorar la comunicación y la conciencia sobre el aporte individual en la organización. Para abordar esta situación y reducir el índice de rotación de personal en Pulpa Frut, se pueden implementar acciones específicas.

Se podría establecer un programa de comunicación interna que promueva la transparencia y el intercambio de información sobre el impacto de cada puesto de trabajo en los objetivos y resultados globales de la empresa. Esto puede incluir sesiones informativas, reuniones periódicas de seguimiento, informes de rendimiento individualizado y reconocimiento público de los logros de los empleados.

**Figura 8.** ¿Si te ofrecen trabajar en otra empresa a igual sueldo y condiciones, te quedarías en la empresa actual?



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

El 31,8% de los empleados está de acuerdo en que se quedaría en la empresa actual si le ofrecieran trabajar en otra empresa con igual sueldo y condiciones. Por otro lado, el 13,9% está en desacuerdo. Además, el 37% de los empleados se muestra neutral en relación a esta

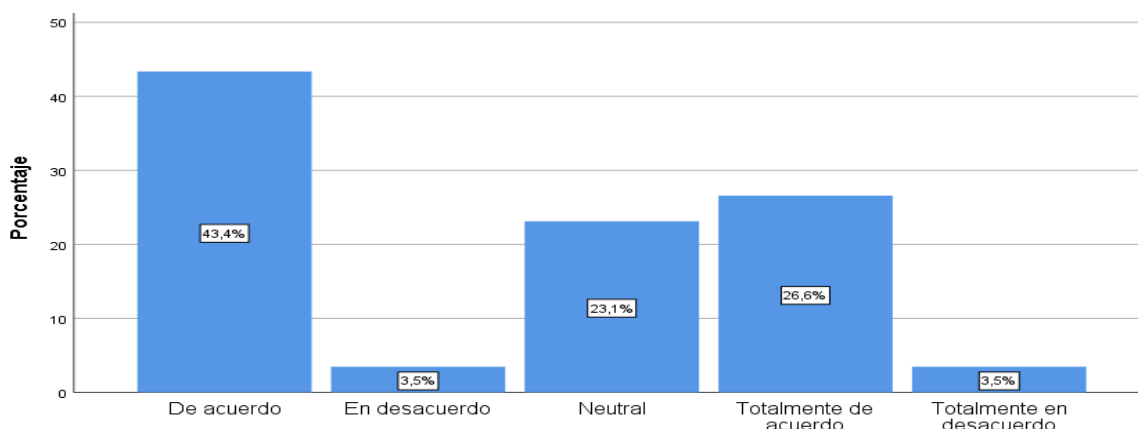
afirmación. También, el 13,9% está totalmente de acuerdo y el 3,5% está totalmente en desacuerdo.

Estos resultados indican que una proporción significativa de los empleados estaría dispuesta a permanecer en la empresa actual incluso si se les presentara una oferta de trabajo en igualdad de condiciones. Sin embargo, es importante considerar el porcentaje de empleados que se muestra neutral, lo que sugiere que podría existir un segmento de empleados indecisos o que podrían considerar otras opciones si se les presentara la oportunidad.

### C. Condiciones físicas

Las condiciones físicas en el entorno laboral se refieren a los aspectos tangibles y visibles del lugar de trabajo que pueden afectar la comodidad y el bienestar de los empleados.

**Figura 9.** ¿Tu puesto de trabajo te resulta cómodo?



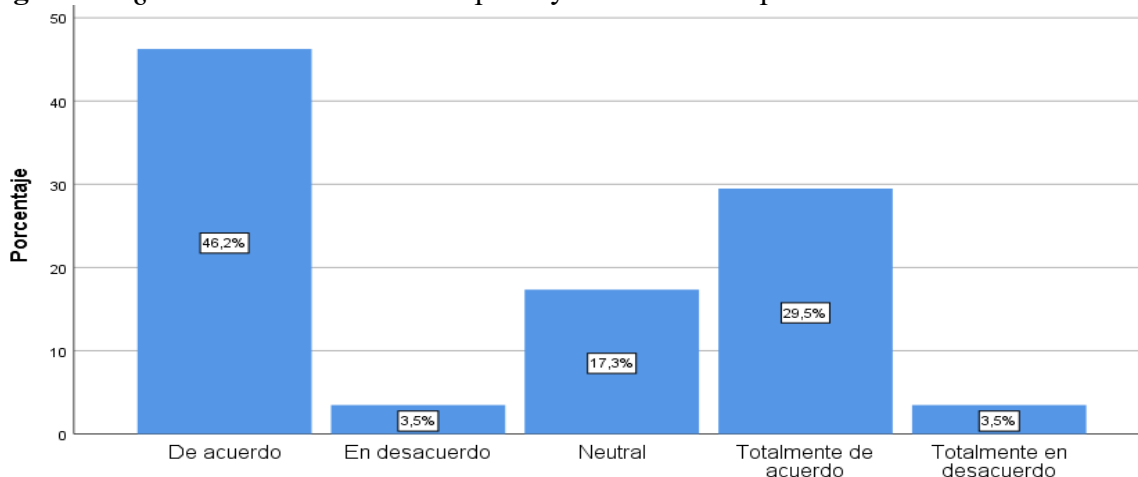
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

El 43,4% de los empleados está de acuerdo en que su puesto de trabajo les resulta cómodo. Por otro lado, el 3,5% está en desacuerdo. Además, el 23,1% de los empleados se muestra neutral en relación a esta afirmación. También, el 26,6% está totalmente de acuerdo y el 3,5% está totalmente en desacuerdo.

Estos resultados indican que la mayoría de los empleados considera que su puesto de trabajo es cómodo. Sin embargo, es importante prestar atención al porcentaje de empleados que se

muestra neutral, ya que podría haber aspectos del puesto de trabajo que no satisfacen completamente a esos empleados.

**Figura 10.** ¿Te sientes bien con la limpieza y el orden del espacio físico?

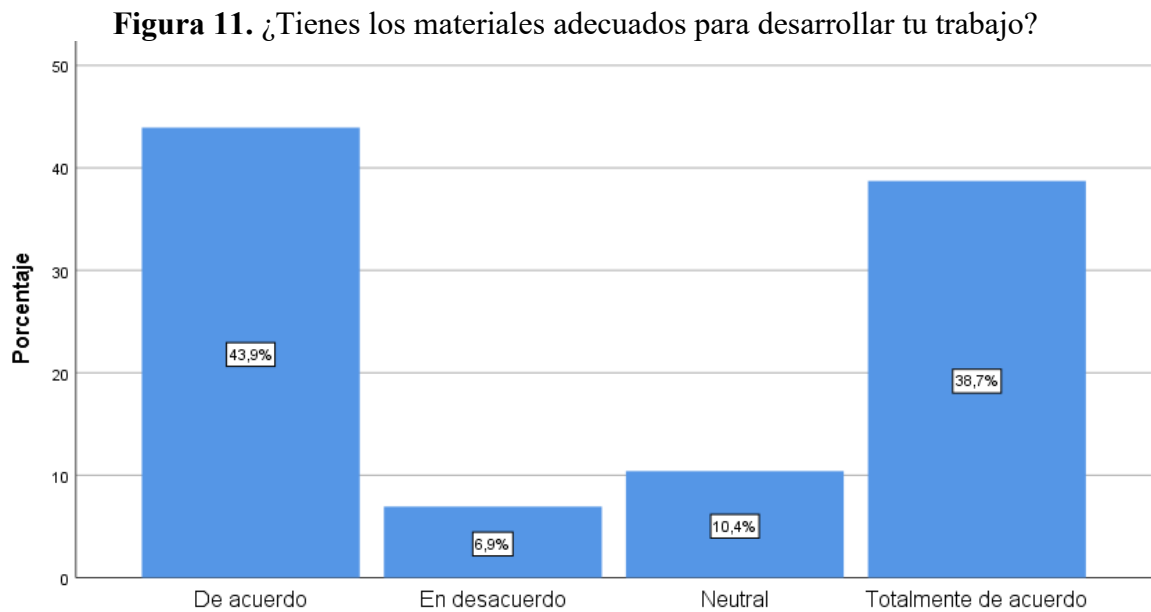


**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Un total de 80 empleados (46.2%) indicaron estar de acuerdo con la limpieza y el orden del espacio físico de la empresa. Esto sugiere que casi la mitad de los empleados se sienten satisfechos con las condiciones actuales de limpieza y orden en su lugar de trabajo. Solamente 6 empleados (3.5%) manifestaron estar en desacuerdo con la limpieza y el orden del espacio físico.

Esta cifra representa un porcentaje reducido en comparación con el total de empleados encuestados. Un grupo de 30 empleados (17.3%) se mostraron neutrales, lo que indica que no tienen una opinión clara o definida acerca del estado actual de la limpieza y el orden en su entorno de trabajo. Un total de 51 empleados (29.5%) expresaron estar totalmente de acuerdo con la limpieza y el orden del espacio físico. Estos empleados presentan una satisfacción más fuerte y positiva en comparación con aquellos que simplemente están de acuerdo. Solamente 6 empleados (3.5%) manifestaron estar totalmente en desacuerdo con la limpieza y el orden del espacio físico. Esta cifra representa un porcentaje mínimo en relación con el total de empleados encuestados.

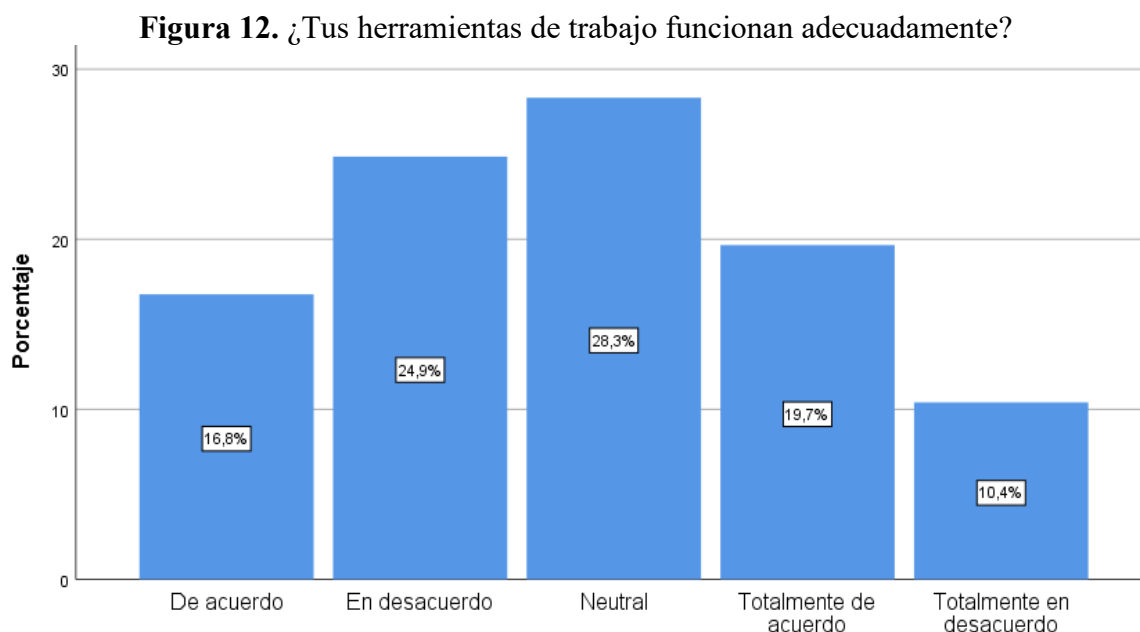
Estos resultados son relevantes para comprender la percepción de los empleados en relación a la limpieza y el orden del espacio físico en la empresa Pulpa Frut. Los hallazgos pueden servir como punto de partida para desarrollar estrategias de intervención destinadas a mejorar las condiciones de limpieza y orden en el área operativa, contribuyendo así a reducir el índice de rotación de personal.



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Un total de 76 empleados (43.9%) indicaron estar de acuerdo en que cuentan con los materiales adecuados para realizar su trabajo. Esta cifra sugiere que una parte significativa de los empleados se siente satisfecha con los recursos y herramientas que se les proporcionan para llevar a cabo sus tareas. 12 empleados (6.9%) expresaron estar en desacuerdo con la disponibilidad de materiales adecuados. Este grupo representa un porcentaje relativamente bajo en comparación con el total de empleados encuestados. 18 empleados (10.4%) manifestaron una postura neutral, lo que indica que no tienen una opinión clara o definida sobre si tienen los materiales necesarios para su trabajo. Un total de 67 empleados (38.7%) afirmaron estar totalmente de acuerdo en que tienen los materiales adecuados. Estos empleados muestran una mayor satisfacción y confianza en los recursos disponibles para llevar a cabo sus labores.

Estos resultados son relevantes para comprender la percepción de los empleados en relación a la disponibilidad de materiales adecuados en la empresa Pulpa Frut. Estos hallazgos pueden servir como punto de partida para diseñar estrategias de intervención que busquen mejorar la provisión de materiales necesarios para el desarrollo del trabajo, lo cual contribuiría a reducir el índice de rotación de personal y fomentar un entorno laboral más satisfactorio y productivo.



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Los datos recopilados a través de la tabla de frecuencias, la cual se basa en las respuestas de una muestra de 173 empleados, brindan información relevante sobre la percepción de los empleados en relación a sus herramientas de trabajo. 29 empleados (16.8%) indicaron estar de acuerdo en que sus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente. Este porcentaje refleja una parte minoritaria de los empleados que se sienten satisfechos con el estado y rendimiento de sus herramientas. 43 empleados (24.9%) expresaron estar en desacuerdo con el funcionamiento de sus herramientas de trabajo.

Este grupo representa una proporción considerable de los encuestados y sugiere posibles deficiencias o problemas en la calidad, mantenimiento o eficiencia de las herramientas utilizadas en la empresa. 49 empleados (28.3%) manifestaron una posición neutral, lo que

implica que no tienen una opinión clara o definida sobre el funcionamiento de sus herramientas de trabajo. 34 empleados (19.7%) indicaron estar totalmente de acuerdo en que sus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente. Estos empleados demuestran una mayor satisfacción y confianza en las herramientas que utilizan en su trabajo diario. 18 empleados (10.4%) expresaron estar totalmente en desacuerdo con el funcionamiento de sus herramientas de trabajo. Esta cifra es significativa y señala la existencia de problemas importantes en cuanto a la calidad o rendimiento de las herramientas utilizadas.

Estos resultados proporcionan una visión clara de la percepción de los empleados sobre el estado y funcionamiento de las herramientas de trabajo en la empresa Pulpa Frut. Estos hallazgos pueden ser utilizados como base para diseñar intervenciones y mejoras en el suministro, mantenimiento y calidad de las herramientas utilizadas por los empleados, con el fin de reducir el índice de rotación de personal y fomentar un entorno laboral más productivo y satisfactorio.

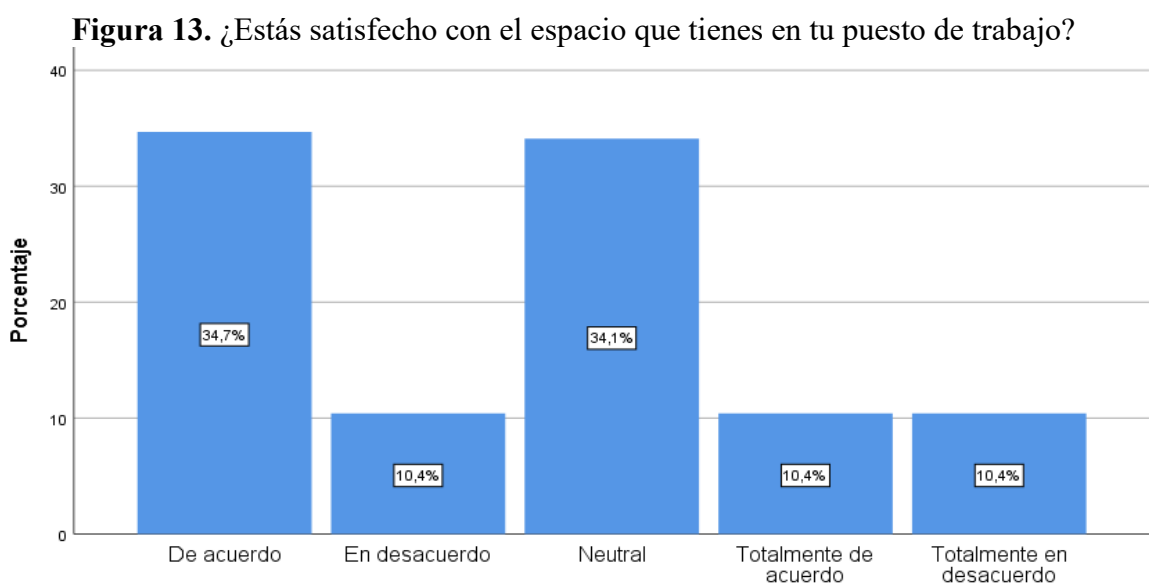
#### **D. Puesto de trabajo**

Los resultados obtenidos se basan en una muestra de 173 empleados y se presentan a continuación, según la tabla de frecuencias correspondiente 60 empleados (34.7%) expresaron estar de acuerdo con el espacio asignado en sus puestos de trabajo. Estos empleados manifiestan una satisfacción con el espacio físico que se les proporciona y consideran que se ajusta a sus necesidades laborales. 18 empleados (10.4%) indicaron estar en desacuerdo con el espacio disponible en sus puestos de trabajo. Esta cifra representa una proporción minoritaria de los encuestados y sugiere que existe un grupo insatisfecho con el espacio físico asignado, lo cual podría afectar su comodidad y productividad. 59 empleados (34.1%) manifestaron una posición neutral, lo que implica que no tienen una opinión clara o definida respecto al espacio en su puesto de trabajo.

Estos empleados podrían requerir una evaluación más detallada para comprender mejor su grado de satisfacción. 18 empleados (10.4%) expresaron estar totalmente de acuerdo con el espacio que tienen en sus puestos de trabajo. Estos empleados manifiestan un alto grado de satisfacción con el espacio físico asignado, lo cual indica que se sienten cómodos y tienen

suficiente espacio para llevar a cabo sus tareas laborales. 18 empleados (10.4%) indicaron estar totalmente en desacuerdo con el espacio disponible en sus puestos de trabajo. Esta cifra es significativa y sugiere la existencia de un grupo de empleados que se encuentra notablemente insatisfecho con el espacio asignado, lo cual podría afectar su bienestar y rendimiento laboral.

Estos resultados proporcionan una visión clara sobre la satisfacción de los empleados en relación con el espacio físico en sus puestos de trabajo dentro de la empresa Pulpa Frut. Estos hallazgos pueden servir como base para el diseño de intervenciones que busquen mejorar y optimizar el espacio disponible en cada puesto de trabajo, con el objetivo de reducir el índice de rotación de personal y fomentar un entorno laboral más agradable y productivo.



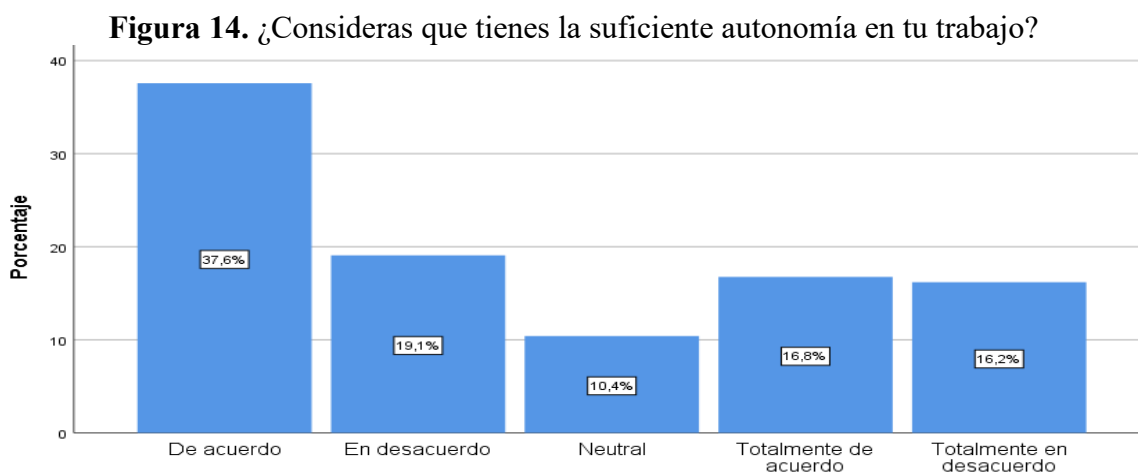
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Los resultados obtenidos se basan en una muestra de 173 empleados y se presentan a continuación, tomando como referencia la tabla de frecuencias correspondiente a la pregunta "¿Consideras que tienes la suficiente autonomía en tu trabajo?". 65 empleados (37.6%) expresaron estar de acuerdo con el nivel de autonomía que tienen en su trabajo. Estos empleados consideran que tienen la suficiente libertad y autoridad para tomar decisiones relevantes en el desempeño de sus funciones laborales. 33 empleados (19.1%) indicaron estar en desacuerdo con el grado de autonomía que se les brinda en su trabajo.

Este grupo de empleados percibe restricciones en su capacidad para tomar decisiones y llevar a cabo su labor de forma independiente, lo que podría afectar su motivación y sentido de responsabilidad. 18 empleados (10.4%) manifestaron una posición neutral respecto a la autonomía en su trabajo.

Estos empleados no tienen una opinión clara o definida sobre el grado de autonomía que se les otorga, lo cual requiere una evaluación más detallada para comprender mejor su percepción y necesidades. 29 empleados (16.8%) expresaron estar totalmente de acuerdo con la autonomía que se les brinda en su trabajo. Estos empleados perciben un alto nivel de independencia y confianza por parte de la organización, lo cual les permite tomar decisiones relevantes y gestionar su trabajo de manera autónoma. 28 empleados (16.2%) indicaron estar totalmente en desacuerdo con el nivel de autonomía que tienen en su trabajo. Este grupo de empleados experimenta una falta significativa de libertad y autonomía en la toma de decisiones, lo que puede generar insatisfacción y desmotivación en el entorno laboral.

Estos resultados proporcionan una visión clara sobre la percepción de autonomía que los empleados tienen en su trabajo dentro de la empresa Pulpa Frut. Estos hallazgos pueden ser fundamentales para el diseño de intervenciones que promuevan un mayor nivel de autonomía en el ámbito laboral, lo cual podría contribuir a reducir el índice de rotación de personal y fortalecer la satisfacción y compromiso de los empleados hacia la organización.



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

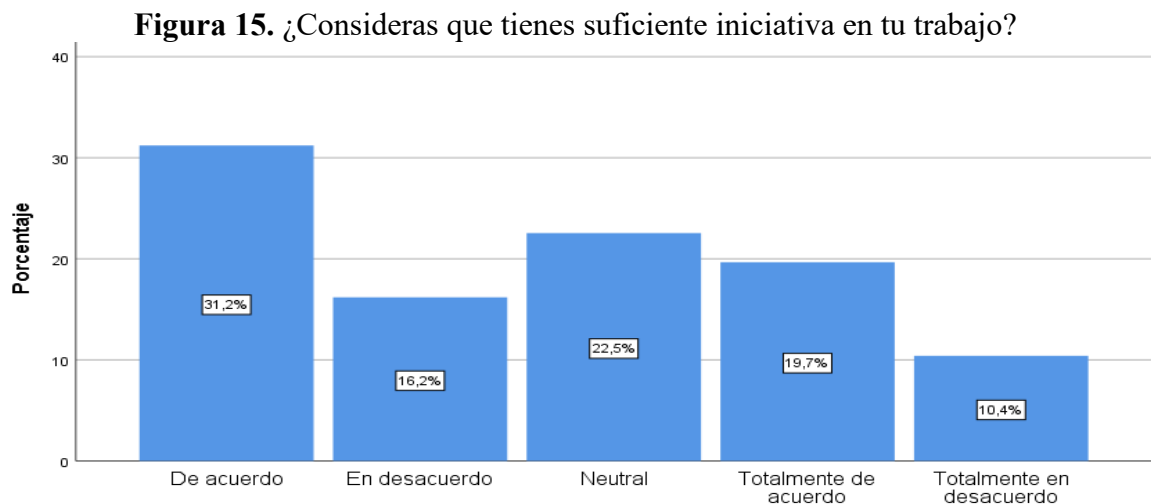
Los resultados obtenidos se basan en una muestra de 173 empleados y se presentan a continuación, considerando la tabla de frecuencias asociada a la pregunta "¿Consideras que tienes la suficiente autonomía en tu trabajo?": Un total de 65 empleados (37.6%) indicaron estar de acuerdo con el nivel de autonomía que tienen en su trabajo. Estos empleados perciben que se les brinda la libertad y autoridad necesarias para tomar decisiones relevantes y llevar a cabo sus responsabilidades laborales de manera independiente. Se registraron 33 empleados (19.1%) que expresaron estar en desacuerdo con el grado de autonomía que se les otorga en su trabajo.

Este grupo de empleados percibe restricciones en su capacidad para tomar decisiones y llevar a cabo sus tareas de manera autónoma, lo que puede generar una sensación de falta de control y limitar su potencial de desarrollo. Un total de 18 empleados (10.4%) manifestaron una posición neutral en relación a la autonomía en su trabajo. Estos empleados no tienen una opinión clara o definida sobre el grado de autonomía que se les concede, lo cual sugiere la necesidad de una exploración más profunda para comprender mejor sus percepciones y expectativas.

Un grupo de 29 empleados (16.8%) expresó estar totalmente de acuerdo con la autonomía que se les brinda en su trabajo. Estos empleados se sienten empoderados y confían en su capacidad para tomar decisiones y llevar a cabo sus responsabilidades de forma independiente, lo que favorece su motivación y rendimiento laboral. Por otro lado, 28 empleados (16.2%) señalaron estar totalmente en desacuerdo con el nivel de autonomía que experimentan en su trabajo. Este grupo de empleados percibe una falta significativa de libertad y autonomía en la toma de decisiones, lo que puede generar frustración y afectar su nivel de compromiso con la organización.

Los resultados obtenidos a partir de esta evaluación ofrecen una visión clara sobre la percepción de autonomía que los empleados tienen en su trabajo dentro de la empresa Pulpa Frut. Estos hallazgos son fundamentales para el diseño de intervenciones que promuevan un mayor nivel de autonomía en el entorno laboral, lo cual puede contribuir a reducir el índice

de rotación de personal y fomentar la satisfacción y el compromiso de los empleados hacia la organización.



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

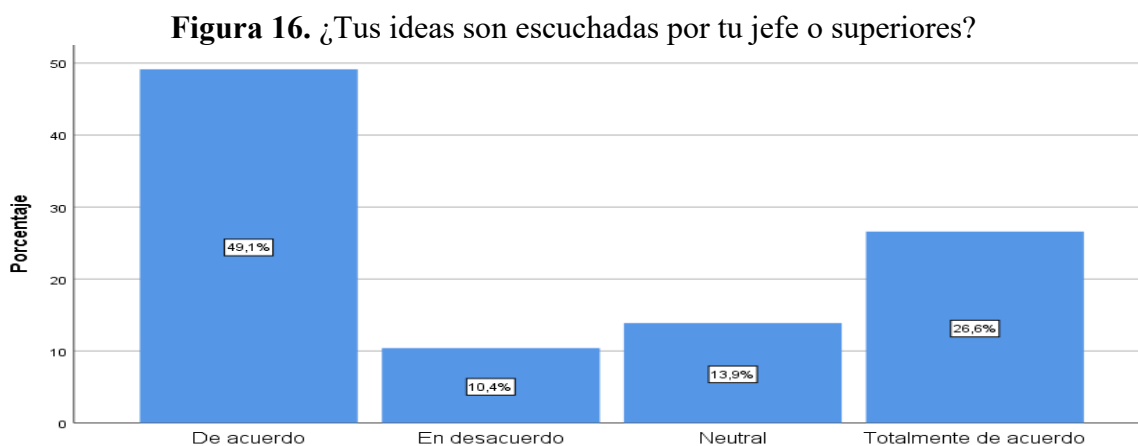
Un total de 54 empleados (31.2%) afirmaron estar de acuerdo con tener suficiente iniciativa en su trabajo. Estos empleados sienten que se les brinda la oportunidad y el apoyo necesarios para proponer ideas, asumir nuevas responsabilidades y tomar decisiones dentro de su área de trabajo, lo que puede generar un mayor sentido de pertenencia y compromiso. Se registraron 28 empleados (16.2%) que expresaron estar en desacuerdo con la cantidad de iniciativa que se les permite en su trabajo.

Este grupo de empleados percibe limitaciones en su capacidad para proponer ideas y tomar decisiones de manera independiente, lo que puede restringir su sentido de autonomía y motivación en el entorno laboral. Un total de 39 empleados (22.5%) manifestaron una posición neutral con respecto a la iniciativa que tienen en su trabajo. Estos empleados no tienen una opinión clara o definida sobre la cantidad de iniciativa que se les permite, lo cual puede indicar la necesidad de una mayor comunicación y claridad en cuanto a los límites y oportunidades de iniciativa laboral. Un grupo de 34 empleados (19.7%) indicó estar totalmente de acuerdo con la cantidad de iniciativa que tienen en su trabajo. Estos empleados se sienten empoderados y valorados, ya que perciben que se les otorga la libertad necesaria

para aportar nuevas ideas y tomar decisiones que influyan en su trabajo y en la organización en general.

Por otro lado, 18 empleados (10.4%) señalaron estar totalmente en desacuerdo con la cantidad de iniciativa que se les permite en su trabajo. Estos empleados perciben una falta significativa de oportunidades para proponer ideas y tomar decisiones, lo que puede generar desmotivación y frustración en su desempeño laboral.

Los resultados obtenidos a partir de este análisis son fundamentales para el diseño de una propuesta de intervención dirigida a reducir el índice de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. La promoción de la iniciativa y la participación activa de los empleados en la toma de decisiones puede generar un sentido de pertenencia y compromiso, lo cual contribuirá a retener el talento y mejorar el clima laboral dentro de la organización.



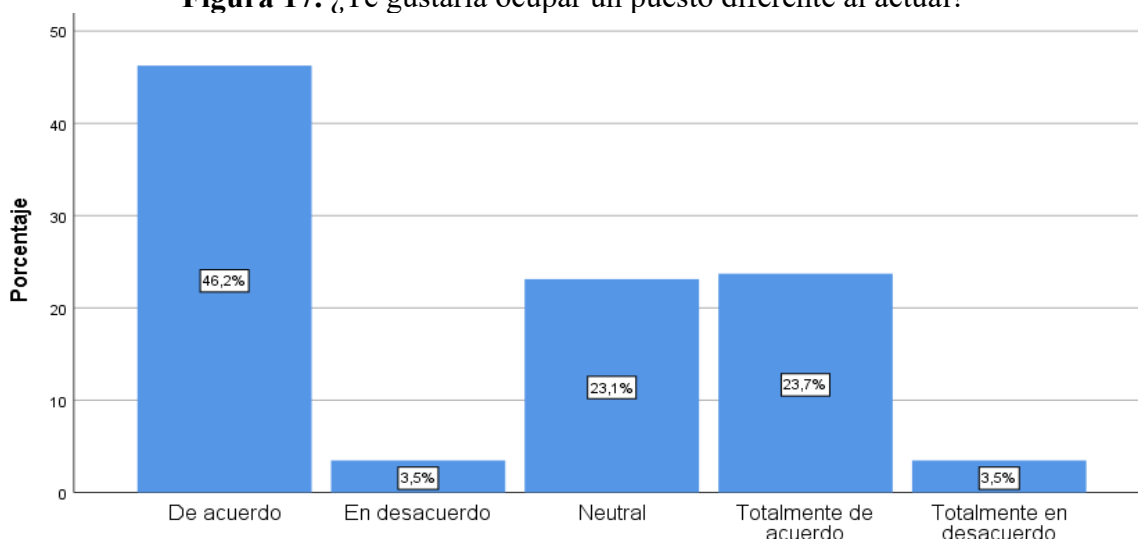
**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Un total de 85 empleados (49.1%) indicaron estar de acuerdo en que sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores. Estos empleados perciben un ambiente laboral en el cual se valora y se da importancia a sus opiniones, lo cual puede contribuir a un mayor compromiso y satisfacción laboral. Se registraron 18 empleados (10.4%) que expresaron estar en desacuerdo con la afirmación de que sus ideas son escuchadas. Estos empleados sienten que sus opiniones y propuestas no son tomadas en cuenta, lo que puede generar desmotivación y una sensación de falta de valoración dentro de la organización.

Un total de 24 empleados (13.9%) adoptaron una postura neutral en cuanto a si sus ideas son escuchadas por sus superiores. Esto puede indicar una falta de claridad o de comunicación efectiva en cuanto a la apertura y disponibilidad de los jefes para recibir y considerar las ideas de sus subordinados. Un grupo de 46 empleados (26.6%) indicó estar totalmente de acuerdo con la afirmación de que sus ideas son escuchadas por sus jefes o superiores. Estos empleados se sienten valorados y reconocidos, ya que perciben que sus opiniones son tenidas en cuenta en la toma de decisiones y en la mejora continua de los procesos de la organización.

Estos hallazgos son relevantes para el diseño de una propuesta de intervención enfocada en reducir el índice de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. Fomentar una cultura de escucha activa por parte de los jefes y superiores, que valore y promueva la participación y la retroalimentación de los empleados, puede generar un mayor compromiso y sentido de pertenencia, lo que contribuirá a retener y motivar al personal en la organización.

**Figura 17.** ¿Te gustaría ocupar un puesto diferente al actual?



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Un total de 80 empleados (46.2%) expresaron estar de acuerdo en que les gustaría ocupar un puesto diferente al que actualmente tienen. Estos empleados manifiestan un interés por buscar nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, lo que indica una motivación por ampliar sus responsabilidades y adquirir nuevas habilidades. Se

registraron únicamente 6 empleados (3.5%) que indicaron estar en desacuerdo con la idea de ocupar un puesto diferente al actual. Esto puede reflejar una satisfacción con su posición actual y una preferencia por continuar desempeñando las mismas funciones sin buscar cambios significativos en su trayectoria profesional.

Un total de 40 empleados (23.1%) adoptaron una posición neutral en cuanto a si les gustaría ocupar un puesto diferente. Esto puede indicar una falta de claridad o una ambivalencia en relación a sus aspiraciones y expectativas profesionales. Un grupo de 41 empleados (23.7%) indicó estar totalmente de acuerdo con la posibilidad de ocupar un puesto diferente al actual. Estos empleados muestran un fuerte deseo de crecimiento y evolución en su carrera, y consideran que la empresa puede ofrecerles oportunidades para ello.

Los resultados de este análisis son relevantes para el diseño de una propuesta de intervención dirigida a reducir el índice de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. Es importante tener en cuenta las aspiraciones y las motivaciones individuales de los empleados al diseñar programas de desarrollo profesional y planes de carrera que fomenten la retención del talento y promuevan el crecimiento interno. Al ofrecer oportunidades de desarrollo y promoción, la empresa puede aumentar la satisfacción laboral y la lealtad de sus empleados, lo que a su vez contribuirá a reducir la rotación de personal.

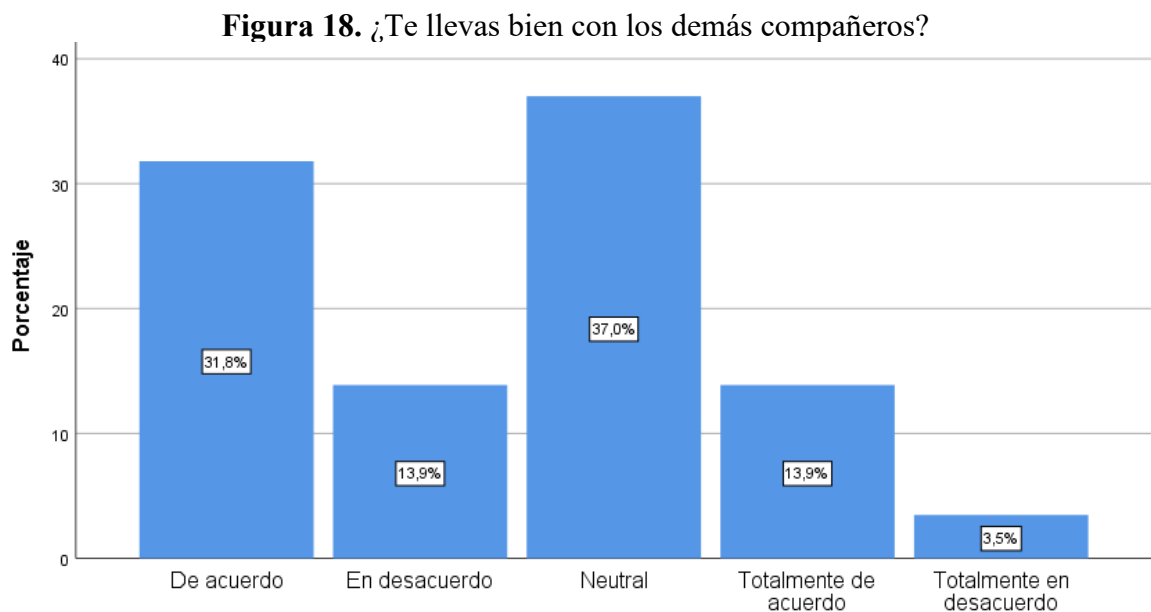
### **E. Compañeros de trabajo**

Un total de 55 empleados (31.8%) manifestaron estar de acuerdo en que se llevan bien con los demás compañeros. Estos empleados perciben un ambiente laboral favorable, en el cual existe una buena relación y comunicación entre ellos y sus colegas. Esta percepción positiva puede contribuir a la satisfacción laboral y a la retención del personal. Se registraron 24 empleados (13.9%) que indicaron estar en desacuerdo con la afirmación de llevarse bien con los demás compañeros. Esto podría ser un indicio de tensiones o conflictos interpersonales en el entorno laboral, lo cual podría influir negativamente en el bienestar y la satisfacción de los empleados. Un total de 64 empleados (37.0%) adoptaron una posición neutral en cuanto a la relación con sus compañeros de trabajo. Esto podría reflejar una falta de claridad o ambivalencia en su percepción, lo que podría ser resultado de una interacción variada con los

demás empleados. Un grupo de 24 empleados (13.9%) indicó estar totalmente de acuerdo en que se llevan bien con los demás compañeros.

Estos empleados experimentan relaciones positivas y armoniosas con sus colegas, lo que puede generar un clima laboral propicio para la colaboración y el trabajo en equipo. Se identificaron 6 empleados (3.5%) que expresaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación. Estos empleados muestran una percepción negativa en cuanto a sus relaciones con los demás compañeros, lo cual puede ser un factor relevante a considerar para abordar posibles conflictos o dificultades en el entorno laboral.

Los resultados de este análisis proporcionan información valiosa para el diseño de una propuesta de intervención dirigida a reducir el índice de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. Es esencial abordar los aspectos relacionados con las relaciones interpersonales y promover un ambiente laboral positivo y colaborativo. La implementación de programas de integración, actividades de construcción de equipos y fomento de la comunicación efectiva entre los empleados pueden contribuir a fortalecer las relaciones laborales y reducir la rotación de personal.



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

Un total de 75 empleados (43.4%) indicaron estar de acuerdo en que ellos y sus compañeros forman un buen equipo de trabajo. Estos empleados perciben una sinergia positiva entre ellos y reconocen la importancia de trabajar en conjunto para lograr los objetivos organizacionales.

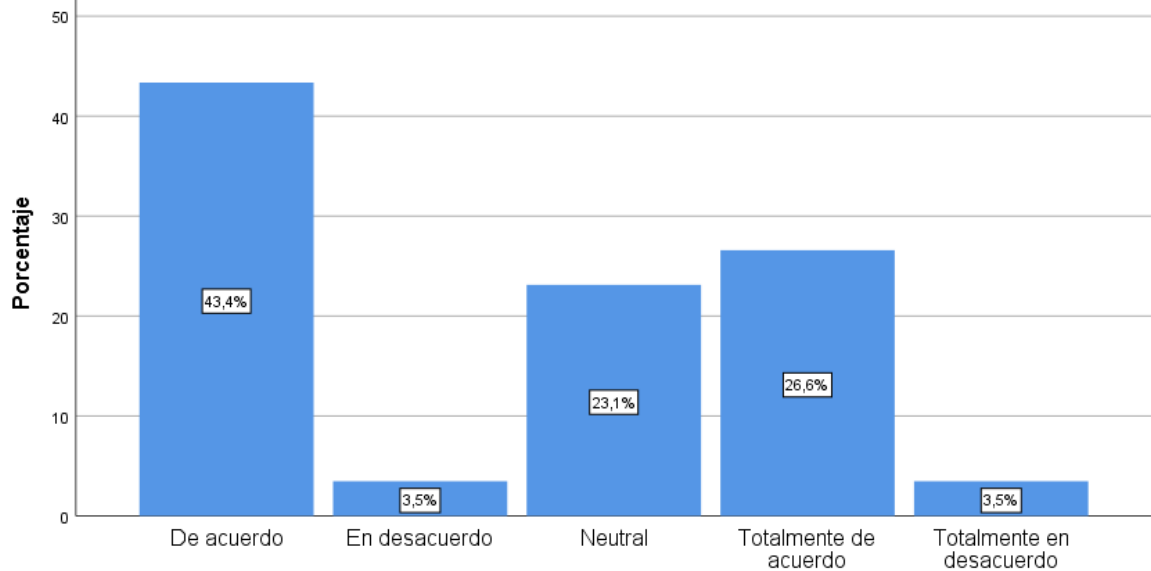
Esta percepción favorable hacia el trabajo en equipo puede tener un impacto significativo en la retención del personal y en la eficacia de las operaciones. Se identificaron 6 empleados (3.5%) que expresaron estar en desacuerdo con la afirmación de formar un buen equipo de trabajo. Esto puede indicar la existencia de barreras o dificultades en la colaboración entre los empleados, lo que puede afectar negativamente la productividad y la satisfacción laboral.

Un total de 40 empleados (23.1%) adoptaron una posición neutral en relación con la percepción de trabajar en un buen equipo. Estos empleados pueden tener opiniones mixtas o carecer de suficiente información para emitir un juicio definitivo sobre la calidad del trabajo en equipo en la organización.

Un grupo de 46 empleados (26.6%) manifestó estar totalmente de acuerdo en que ellos y sus compañeros forman un buen equipo de trabajo. Esta perspectiva positiva indica una fuerte cohesión y colaboración entre los empleados, lo que puede fortalecer la cultura organizacional y contribuir a la retención del talento. Se registraron 6 empleados (3.5%) que expresaron estar totalmente en desacuerdo con la afirmación. Estos empleados pueden percibir una falta de sinergia y armonía en el equipo de trabajo, lo que puede ser un indicador de conflictos o problemas de comunicación que deben abordarse para mejorar la eficacia y el ambiente laboral.

Los resultados de este análisis brindan información relevante para el diseño de una propuesta de intervención dirigida a reducir el índice de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. Es fundamental fortalecer el trabajo en equipo, fomentar la comunicación efectiva y promover una cultura de colaboración. La implementación de programas de formación en habilidades de trabajo en equipo, la creación de espacios de interacción y la promoción de actividades que fomenten la cohesión y la confianza entre los empleados pueden contribuir a mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral, lo que a su vez puede reducir la rotación de personal en la organización.

**Figura 19.** ¿Crees que tú y tus compañeros forman un buen equipo de trabajo?



**Fuente:** Encuesta a los colaboradores (2023)

### 1.9.2. Análisis del grupo focal

En este estudio, se organizó un grupo focal con 10 empleados del área operativa de la empresa Pulpa Frut, compuesto por 6 mujeres y 4 hombres. La selección de los participantes se realizó mediante un muestreo aleatorio simple dentro de este departamento. El criterio utilizado para elegir a los integrantes del grupo fue asegurar una representación equilibrada de género y garantizar la inclusión de voces diversas dentro del área operativa.

El objetivo principal de este grupo focal fue recopilar información relevante sobre los factores que contribuyen a la alta rotación de personal en la organización. A través de 8 preguntas clave, se buscó obtener una perspectiva más amplia y detallada de las experiencias y percepciones de los empleados en relación con su permanencia en la empresa y los motivos detrás de las renunciaciones. Los hallazgos obtenidos durante el análisis del grupo focal ofrecen una visión valiosa que servirá para identificar posibles áreas de mejora y desarrollar estrategias efectivas para reducir la rotación de personal en el área operativa de Pulpa Frut.

**Pregunta 1: ¿Cuáles son las principales razones por las que los empleados deciden dejar la empresa?**

**Respuestas:**

Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Baja remuneración y beneficios comparados con otras empresas del sector.

Falta de reconocimiento y motivación por parte de la dirección.

Mala comunicación interna y falta de transparencia en la toma de decisiones.

Exceso de carga de trabajo y falta de equilibrio entre la vida laboral y personal.

**Hallazgos:**

Los empleados destacan la importancia de sentirse valorados, tener oportunidades de crecimiento y recibir una remuneración adecuada. La falta de comunicación y el desequilibrio entre la vida laboral y personal también se identificaron como factores clave para la rotación de personal.

**Pregunta 2: ¿Qué aspectos de la cultura organizacional podrían estar contribuyendo a la rotación de personal?**

**Respuestas:**

Falta de un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

Jerarquía rígida y falta de participación de los empleados en la toma de decisiones.

Ausencia de programas de bienestar y actividades de integración.

Cultura de trabajo basada en el cumplimiento estricto de horarios sin flexibilidad.

**Hallazgos:**

Los empleados señalan que la cultura organizacional de Pulpa Frut carece de elementos que fomenten la satisfacción laboral y el bienestar de los empleados. La rigidez jerárquica y la falta de participación en la toma de decisiones también fueron mencionadas como aspectos negativos.

**Pregunta 3: ¿Qué sugerencias o propuestas tienen para reducir la rotación de personal en la empresa?**

**Respuestas:**

Implementar programas de desarrollo y capacitación para promover el crecimiento profesional de los empleados.

Mejorar la comunicación interna y la transparencia en la toma de decisiones.

Establecer un sistema de reconocimiento y recompensas para motivar a los empleados.

Flexibilizar los horarios de trabajo y promover un equilibrio entre la vida laboral y personal.

Fomentar una cultura de trabajo colaborativa y promover la participación de los empleados en la toma de decisiones.

### **Hallazgos:**

Los empleados sugieren que la empresa debe enfocarse en brindar oportunidades de desarrollo, mejorar la comunicación y fomentar un ambiente de trabajo positivo. Además, se destacó la importancia de implementar políticas que promuevan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

El análisis del grupo focal reveló que la rotación de personal en Pulpa Frut está influenciada por diversos factores, como la falta de oportunidades de crecimiento, la remuneración insatisfactoria, la falta de reconocimiento y una cultura organizacional poco favorable. Para reducir la rotación de personal, se recomienda implementar propuestas como programas de desarrollo, mejoras en la comunicación interna y el establecimiento de un sistema de reconocimiento y recompensas. Además, es esencial fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y promover el equilibrio entre la vida laboral y personal. Estas acciones contribuirán a mejorar la retención del personal y el desempeño general de la empresa.

### **Pregunta 4: ¿Qué factores consideras que han influido en tu permanencia en la organización?**

#### **Respuestas:**

Los participantes mencionaron varios factores que han influido en su permanencia en la organización. Entre ellos, destacaron la claridad de la visión y misión de la empresa, lo cual les ha brindado un propósito claro en su trabajo. También mencionaron la existencia de un buen equilibrio entre vida laboral y personal, lo que ha generado un ambiente favorable para su desarrollo profesional. Además, el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa fueron citados como factores cruciales que han impulsado su lealtad y compromiso.

**Hallazgos:**

Se encontró que la comunicación efectiva y transparente por parte de la alta dirección ha sido un factor determinante para mantener a los empleados comprometidos con la organización a lo largo del tiempo.

**Pregunta 5: ¿Cuáles son las principales ventajas y desafíos que has experimentado al desempeñar tu rol en el equipo?}****Respuestas:**

Los participantes identificaron varias ventajas al desempeñar su rol en el equipo, entre ellas, la oportunidad de trabajar en un entorno colaborativo que fomenta la creatividad y la innovación. También destacaron la posibilidad de aprender de sus compañeros y desarrollar habilidades complementarias. En cuanto a los desafíos, mencionaron la necesidad de manejar conflictos interpersonales y la presión para cumplir con plazos ajustados como aspectos que han enfrentado en su trabajo diario.

**Hallazgos:**

Se observó que la diversidad de habilidades y perspectivas en el equipo ha sido una ventaja significativa para abordar proyectos complejos de manera más eficiente y encontrar soluciones innovadoras.

**Pregunta 6: ¿Qué oportunidades de desarrollo profesional se te han ofrecido durante tu tiempo en la empresa?****Respuestas:**

Los participantes reportaron que durante su tiempo en la empresa han tenido acceso a diversas oportunidades de desarrollo profesional. Entre ellas, mencionaron programas de capacitación y formación tanto internos como externos, la participación en proyectos desafiantes que les han permitido adquirir nuevas habilidades y la opción de asistir a conferencias y eventos relevantes para su industria.

**Hallazgos:**

Se encontró que la empresa ha sido proactiva en brindar oportunidades de desarrollo que se alinean con las metas y aspiraciones profesionales de los empleados, lo que ha resultado en un mayor nivel de satisfacción y compromiso con la organización.

**Pregunta 7:¿Cómo describirías la cultura y el ambiente laboral dentro del grupo en el que trabajas?**

**Respuestas:**

Los participantes describieron la cultura y el ambiente laboral dentro de su grupo como inclusivo y colaborativo. Mencionaron que existe un fuerte sentido de compañerismo y que el trabajo en equipo es valorado y fomentado. Además, destacaron la apertura a nuevas ideas y la receptividad a la retroalimentación constructiva como elementos clave en el ambiente laboral.

**Hallazgos:**

Se observó que la cultura de apertura y colaboración ha generado un ambiente en el que los empleados se sienten cómodos compartiendo sus ideas y contribuyendo activamente al crecimiento y mejora de la empresa.

**Pregunta 8:¿Qué aspectos consideras que podrían mejorar en la empresa para aumentar la satisfacción y retención de los empleados?**

**Respuestas:**

Los participantes plantearon diversas sugerencias para mejorar la satisfacción y retención de los empleados en la empresa. Entre ellas, mencionaron la implementación de un programa de reconocimiento más estructurado para destacar el trabajo excepcional, así como un mayor énfasis en el equilibrio entre trabajo y vida personal. También se propuso mejorar las oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, ofreciendo planes de carrera claros y planes de capacitación personalizados.

**Hallazgos:**

Se encontró que el establecimiento de políticas y programas que fomenten el bienestar integral de los empleados, así como el reconocimiento efectivo de sus logros, contribuiría significativamente a elevar la satisfacción y retención en la empresa.

**1.9.3. Análisis de las entrevistas**

En el marco del presente estudio, se realizaron entrevistas con el Director Ejecutivo y el Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano de Pulpa Frut con el objetivo de

obtener información directa sobre la problemática de rotación de personal y las acciones que se implementan para su mitigación. Estas entrevistas permitieron conocer las perspectivas de la alta dirección sobre las causas de la rotación, las funciones de los colaboradores, la relación entre antigüedad y desempeño, así como las estrategias actuales relacionadas con el bienestar laboral, el desarrollo profesional, los procesos de selección y la gestión de beneficios y compensaciones. La información recabada constituye un insumo fundamental para comprender la dinámica organizacional y fundamentar el diseño de una propuesta de intervención orientada a reducir la rotación de personal en la empresa.

### **Director Ejecutivo y del Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano**

En el marco del presente estudio, se llevaron a cabo entrevistas específicamente, se centraron en la perspectiva del Director Ejecutivo y del Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano. Estas entrevistas proporcionaron información valiosa sobre la problemática de esta investigación la cual está centrada en los indicadores de rotación de personal que tiene la organización, así como las funciones que desempeñan dentro de la organización. A través de este análisis, se pretende comprender mejor cómo la antigüedad y el perfil de los empleados afectan el funcionamiento y la dinámica de la empresa.

### **Transcripción de la entrevista al Director ejecutivo**

Entrevistador: Buenos días, señor Director Ejecutivo. Gracias por aceptar esta entrevista. Como sabemos, uno de los desafíos actuales de la empresa es reducir el índice de rotación de personal. ¿Cuál es su perspectiva sobre este tema y qué acciones se están tomando actualmente para abordarlo?

Director Ejecutivo: Buenos días. Estoy consciente de que la rotación de personal es un problema que afecta la estabilidad y el crecimiento de nuestra empresa. Para abordar este desafío, hemos implementado varias medidas. En primer lugar, hemos realizado un análisis exhaustivo de las causas subyacentes de la rotación, como el clima laboral, la falta de oportunidades de desarrollo y la insatisfacción con los beneficios. Esto nos ha ayudado a identificar áreas de mejora.

En segundo lugar, hemos fortalecido nuestro programa de bienestar laboral, promoviendo un entorno de trabajo saludable y equilibrado. Hemos implementado desde el año 2023, programas de capacitación y desarrollo profesional.

Además, hemos mejorado nuestros procesos de selección y contratación para asegurarnos de que contratamos a personas que se ajusten a nuestra cultura empresarial y que tengan un potencial de crecimiento a largo plazo en la empresa.

Entrevistador: ¿Qué resultados han obtenido hasta ahora con estas medidas?

Director Ejecutivo: Aunque es temprano para tener resultados definitivos, hemos observado una disminución en el índice de rotación desde que comenzamos a implementar estas acciones (enero 2023). Los empleados están mostrando una mayor satisfacción en las encuestas de clima laboral y están participando activamente en los programas de desarrollo profesional. También hemos notado una mejora en la retención de talento clave, lo que es un indicador positivo de que nuestras iniciativas están dando frutos. Sin embargo, para el mes de diciembre está planificado realizar una encuesta de clima laboral y seguir trabajando para el desarrollo de nuevo planes.

### **Transcripción de la entrevista al Gerente administrativo financiero y de talento humano**

Entrevista al Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano:

Entrevistador: Buenos días, señor Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano. ¿Cuál es su perspectiva sobre la rotación de personal y cuáles son las acciones específicas que ha llevado a cabo en su departamento para abordar este desafío?

Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano: Buenos días. Desde mi área, he estado trabajando estrechamente con los gerentes de cada departamento para identificar las necesidades de los empleados y tomar medidas adecuadas. Hemos reforzado nuestros procesos de reclutamiento y selección para asegurarnos de que contratamos a personas que encajen bien con la cultura de la empresa y que estén motivadas para crecer con nosotros.

Además, hemos trabajado en mejorar los beneficios y compensaciones ofrecidos a los empleados, asegurándonos de que sean competitivos en el mercado y estén alineados con las expectativas de nuestros colaboradores.

Entrevistador: ¿Qué retroalimentación ha recibido de los empleados sobre estas iniciativas?  
Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano: La retroalimentación ha sido positiva en su mayoría. Los empleados valoran los esfuerzos que hemos hecho para mejorar el ambiente de trabajo, el desarrollo profesional y los beneficios. Hemos recibido comentarios positivos sobre los programas de capacitación, las oportunidades de crecimiento y el enfoque en el bienestar laboral. Sin embargo, también estamos conscientes de que siempre hay áreas de mejora y estamos trabajando para abordar cualquier preocupación adicional que surja.

Entrevistador: Muchas gracias por compartir esta información con nosotros. Es alentador ver que se están tomando medidas concretas para reducir la rotación de personal en Pulpa Frut. Les deseamos mucho éxito en la implementación de estas iniciativas y en la retención de talento en la empresa.

### **Análisis de las entrevistas**

Las entrevistas reflejan una preocupación genuina por parte de la dirección de Pulpa Frut en relación a la rotación de personal y su impacto en la empresa. Tanto el Director Ejecutivo como el Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano reconocen la importancia de abordar este problema y están comprometidos en implementar acciones para reducir la rotación.

En la entrevista con el Director Ejecutivo, se destaca la implementación de un análisis exhaustivo de las causas de la rotación, lo que indica un enfoque centrado en identificar las raíces del problema. Además, se han implementado medidas concretas, como fortalecer el programa de bienestar laboral, mejorar los procesos de selección y contratación, y fomentar la comunicación abierta y transparente. Estas acciones apuntan a mejorar el clima laboral y ofrecer oportunidades de desarrollo, lo que puede contribuir a la retención de empleados.

Por otro lado, la entrevista con el Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano resalta la importancia de su departamento en abordar el desafío de la rotación. Se mencionan acciones específicas, como el fortalecimiento de los procesos de reclutamiento y selección. Estas medidas indican un enfoque integral que abarca desde la contratación hasta el crecimiento y la satisfacción de los empleados.

Ambas entrevistas hacen referencia a la recepción positiva por parte de los empleados en relación a las acciones implementadas. La retroalimentación favorable indica que las iniciativas están generando impacto y mejorando la percepción y satisfacción de los empleados. Sin embargo, también se menciona la importancia de estar abiertos a la retroalimentación y continuar abordando cualquier preocupación adicional que pueda surgir, los directivos se encuentran expectantes a la evaluación que se realizará en el mes de diciembre respecto a las medidas adoptadas por la empresa.

En general, estas entrevistas revelan un enfoque estratégico y multidimensional para abordar la rotación de personal en Pulpa Frut. La combinación de acciones enfocadas en el bienestar laboral, el desarrollo profesional, la comunicación efectiva y la mejora de los beneficios y compensaciones puede ser efectiva para reducir la rotación y retener el talento en la empresa.

#### **1.9.4. Análisis técnico de la rotación de personal**

El análisis de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut evidencia que las áreas con mayor índice de rotación son Producción y Calidad, alcanzando el 36% y 35,29% respectivamente. Esto refleja una situación preocupante, ya que son áreas críticas para el funcionamiento operativo y el aseguramiento de la calidad del producto final. En el caso de Producción, la principal causa identificada es la alta carga de trabajo, lo que sugiere la necesidad de revisar los procesos, redistribuir funciones o fortalecer los equipos con personal adicional.

En el área de Calidad, el principal motivo de rotación es la búsqueda de mejores oportunidades laborales, lo que puede estar relacionado con la falta de un plan de carrera dentro de la organización o con salarios poco competitivos frente al mercado. Esta situación representa un riesgo, dado que la rotación frecuente en esta área puede comprometer el cumplimiento de los estándares de calidad y la satisfacción de los clientes.

Por otra parte, el área de Ventas presenta una rotación del 32%, donde la principal causa señalada es el bajo salario. Esto refleja la importancia de revisar las políticas de incentivos y comisiones, ya que la retención de personal en ventas resulta clave para mantener y expandir la cartera de clientes. En Logística, el índice es de 32,26%, con una motivación principal relacionada con la falta de incentivos, lo cual sugiere la necesidad de implementar beneficios adicionales o planes de reconocimiento al desempeño.

Finalmente, el área de Administración muestra el nivel de rotación más bajo (16,67%), lo que refleja mayor estabilidad laboral. Esto puede servir como referencia para identificar qué prácticas de gestión en esta área pueden replicarse en otras, con el fin de mejorar la retención del personal en general.

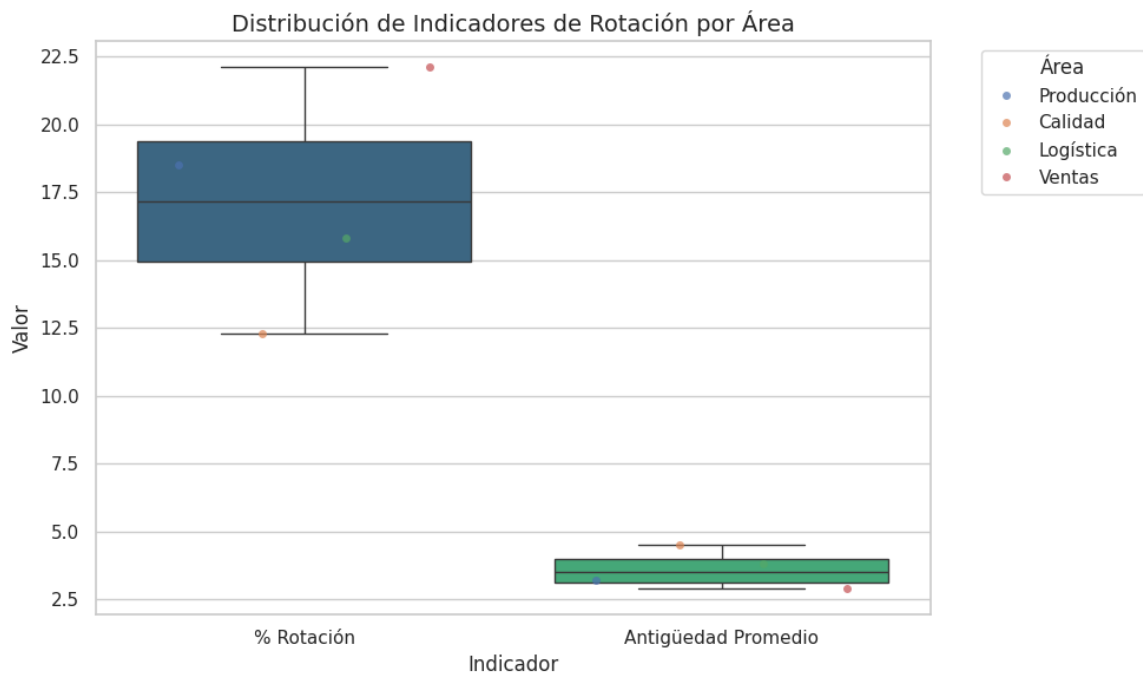
**Tabla 2.** Rotación de personal

| Área           | Empleados Totales | Salidas en el Año | Ingresos Nuevos | Antigüedad Promedio de Salidas (meses) | Motivo Principal de Rotación | Promedio Empleados | Índice de Rotación (%) |
|----------------|-------------------|-------------------|-----------------|--|------------------------------|--------------------|------------------------|
| Producción     | 80                | 18                | 20              | 10                                     | Altas cargas de trabajo      | 50.0               | 36.00                  |
| Calidad        | 15                | 3                 | 2               | 14                                     | Mejores oportunidades        | 8.5                | 35.29                  |
| Ventas         | 20                | 4                 | 5               | 8                                      | Bajo salario                 | 12.5               | 32.00                  |
| Administración | 10                | 1                 | 2               | 20                                     | Estabilidad                  | 6.0                | 16.67                  |
| Logística      | 25                | 5                 | 6               | 12                                     | Falta de incentivos          | 15.5               | 32.26                  |

**Nota:** Los datos han sido obtenidos de los registros de la empresa

En el contexto de rotación de personal, este tipo de gráfico es especialmente útil si se cuenta con datos individuales de antigüedad por colaborador. Por ejemplo, al aplicar un boxplot por área: producción, Calidad, Logística y Ventas se puede observar no solo la mediana de permanencia, sino también la dispersión entre quienes permanecen poco tiempo y quienes tienen trayectorias más largas. Esto permite detectar áreas con alta variabilidad, lo que podría indicar falta de políticas claras, trayectorias laborales desiguales o incluso inequidad interna. Además, los valores atípicos que aparecen como puntos fuera de la caja pueden representar casos extremos: colaboradores que se van demasiado rápido o que permanecen mucho más tiempo que el resto. Desde una perspectiva gerencial, estos datos son valiosos para tomar decisiones informadas sobre rediseño de procesos, segmentación de incentivos o revisión de trayectorias profesionales.

**Figura 2. Rotacion de personal**



### Discusión de resultados

La rotación de personal en Pulpa Frut ha sido identificada como un desafío importante para la empresa. Para comprender mejor este fenómeno, se llevaron a cabo encuestas, entrevistas y un grupo focal con empleados de diferentes áreas, centrándose especialmente en el área operativa. A través de estas fuentes de información, se obtuvo una visión completa de los factores que contribuyen a la alta rotación y posibles estrategias para abordar el problema.

Las encuestas realizadas a los empleados arrojaron datos cuantitativos que respaldan la existencia de un problema de rotación en Pulpa Frut. Se observó que el índice de rotación en el área operativa supera la media de la empresa en general. Además, los resultados indicaron que la principal razón detrás de las renuncias es la búsqueda de mejores oportunidades laborales en otras empresas del sector alimentos, así como la posibilidad de acceder a cargos más avanzados en el futuro.

Las entrevistas con el Director Ejecutivo y el Gerente Administrativo Financiero y de Talento Humano permitieron obtener información cualitativa sobre la percepción de la dirección de la empresa sobre la rotación de personal. Ambos líderes mostraron una preocupación genuina

por el impacto que la rotación tiene en Pulpa Frut y manifestaron un fuerte compromiso para implementar acciones que reduzcan este problema. Reconocieron la importancia de retener el talento y expresaron su disposición para desarrollar planes de carrera, incentivos no monetarios y programas de capacitación que mejoren la experiencia de los empleados en la empresa.

El grupo focal realizado con empleados del área operativa proporcionó una visión más profunda de las experiencias y percepciones de los colaboradores en relación con la rotación de personal. Se destacó que la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa es un factor importante que influye en la decisión de renunciar. También se mencionó la importancia de mejorar la comunicación y el apoyo brindado por la dirección y el equipo de talento humano para mantener una mayor satisfacción en el trabajo.

Al combinar los datos cuantitativos de las encuestas con la información cualitativa de las entrevistas y el grupo focal, se obtuvo una comprensión más completa y enriquecedora de la rotación de personal en Pulpa Frut. Los hallazgos apuntan a la necesidad de desarrollar estrategias integrales que aborden tanto las expectativas de crecimiento de los empleados como las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa. Además, se subraya la importancia de fortalecer la comunicación y el apoyo en el ámbito laboral para mejorar la satisfacción y retención del personal.

## **CAPÍTULO 2: PROPUESTA**

### **2.1. Introducción**

La alta rotación de personal en la empresa Pulpa Frut representa un desafío considerable que tiene un impacto negativo en el funcionamiento y rendimiento general de la organización. Con el objetivo de abordar esta problemática, se propone desarrollar e implementar estrategias efectivas que contribuyan a reducir la rotación de personal, mejorar la satisfacción laboral y promover un entorno de trabajo positivo. A continuación, se presenta una propuesta integral que tiene como objetivo abordar las principales causas identificadas de la rotación de personal en la empresa.

Para comenzar, se llevó a cabo un exhaustivo diagnóstico de las causas de la rotación de personal en Pulpa Frut; en donde se pudo evidenciar que los empleados de la organización necesitan mejorar los puestos de trabajo, herramientas, tener un plan de carrera, ser escuchados por las autoridades, y que se mejore el clima laboral. Estas causas pueden incluir la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, la remuneración inadecuada, la falta de reconocimiento y motivación, la deficiente comunicación interna y la falta de equilibrio entre la vida laboral y personal.\

### **2.2.Situación problemática**

La alta rotación de personal en la empresa Pulpa Frut representa un desafío considerable que tiene un impacto negativo en el funcionamiento y rendimiento general de la organización. El diagnóstico realizado ha identificado diversas causas que contribuyen a esta problemática, entre las cuales destacan:

- Falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional: Los empleados expresan la necesidad de contar con planes de carrera claros y oportunidades de capacitación para avanzar en sus roles dentro de la empresa. La falta de opciones de crecimiento profesional disminuye su sentido de progreso y puede llevarlos a buscar oportunidades en otras organizaciones.
- Falta de reconocimiento y motivación: Los empleados desean ser valorados y reconocidos por sus esfuerzos y logros en el trabajo. La falta de reconocimiento puede disminuir su motivación y afectar su compromiso con la empresa.

- Deficiente comunicación interna: La comunicación ineficiente o la falta de transparencia en la toma de decisiones puede generar desconfianza y descontento entre los empleados. Una comunicación clara y abierta es crucial para mantener una relación saludable entre el equipo y la dirección.
- Clima laboral poco favorable: El ambiente laboral puede afectar significativamente la satisfacción de los empleados. Si hay conflictos, tensiones o falta de colaboración en el equipo, es probable que los empleados busquen un ambiente más positivo en otra empresa.
- Falta de equilibrio entre la vida laboral y personal: Los empleados expresan la necesidad de tener horarios flexibles y políticas que les permitan atender sus responsabilidades personales sin afectar negativamente su trabajo. La falta de equilibrio entre vida laboral y personal puede llevar a un agotamiento y a buscar un empleo con mejores condiciones de trabajo.

Estas causas combinadas han llevado a una alta rotación de personal en Pulpa Frut, lo que afecta la estabilidad y continuidad en el funcionamiento de la empresa. Es importante abordar esta problemática mediante la implementación de estrategias que mejoren la satisfacción laboral, promuevan el desarrollo profesional y creen un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.

### **2.3. Objeto de estudio**

El objeto de estudio es la "alta rotación de personal en la empresa Pulpa Frut". Es decir, el fenómeno específico que se investigará y analizará es la frecuente salida de empleados de la organización y su consecuente reemplazo por nuevos trabajadores. Este objeto de estudio se enfoca en comprender las causas y consecuencias de la rotación de personal en la empresa, así como en identificar posibles estrategias para reducir este fenómeno y mejorar la retención de empleados.

La alta rotación de personal es un tema relevante y significativo para Pulpa Frut, ya que puede tener un impacto negativo en diferentes aspectos de la organización, como la productividad, la cohesión del equipo, la calidad de los productos o servicios, la satisfacción de los clientes, entre otros. Por lo tanto, el objeto de estudio busca proporcionar una comprensión profunda de las razones detrás de esta problemática y proponer acciones concretas que permitan abordarla de manera efectiva.

Para llevar a cabo el estudio sobre la alta rotación de personal en la empresa Pulpa Frut, se realizaron investigaciones, análisis de datos, encuestas y se llevó a cabo un diagnóstico para identificar las causas y factores que contribuyen a este fenómeno. La recopilación y el análisis de información permitió establecer una base sólida para desarrollar estrategias y políticas que mejoren la retención de empleados y creen un ambiente laboral más satisfactorio y estable.

#### **2.4.Aspectos a mejorar**

- Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.
- Comunicación interna y transparencia.
- Cultura de reconocimiento y motivación.
- Equilibrio entre la vida laboral y personal.

#### **2.5.Responsable**

- Un equipo multidisciplinario conformado por representantes de Recursos Humanos, gerencia, empleados de diferentes departamentos y el investigador.

#### **2.6. Estrategias de intervención**

Para abordar la problemática de la alta rotación de personal en la empresa Pulpa Frut, se proponen las siguientes estrategias de intervención:

- Desarrollo de programas de desarrollo y capacitación: Implementar programas de desarrollo profesional y capacitación que brinden a los empleados la oportunidad de adquirir nuevas habilidades y crecer en sus roles dentro de la empresa. Estos programas pueden incluir talleres, cursos, mentorías y oportunidades de aprendizaje continuo.
- Implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas: Establecer un sistema de reconocimiento que premie el desempeño sobresaliente y los logros individuales y colectivos. Reconocer y valorar el trabajo de los empleados contribuirá a aumentar su satisfacción y compromiso con la empresa.
- Mejora en la comunicación interna: Fomentar una comunicación interna efectiva y transparente, garantizando que la información relevante se comparta de manera clara y oportuna. Establecer canales de retroalimentación para que los empleados se sientan escuchados y sus opiniones sean consideradas.
- Creación de un ambiente laboral positivo: Promover un ambiente laboral que fomente el compañerismo, la colaboración y el respeto mutuo. Realizar actividades de integración y team building para fortalecer las relaciones entre los miembros del equipo.
- Flexibilidad en horarios y políticas de equilibrio trabajo-vida personal: Implementar políticas que permitan horarios flexibles y opciones de trabajo remoto cuando sea posible, para facilitar el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados.
- Plan de carrera y crecimiento profesional: Establecer planes de carrera claros y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa. Los empleados deben tener una visión clara de cómo pueden progresar en su trayectoria profesional dentro de la organización.
- Evaluación periódica y seguimiento de resultados: Realizar evaluaciones periódicas para medir la efectividad de las estrategias implementadas. Monitorear indicadores clave como la tasa de rotación, la satisfacción laboral y la participación en programas de desarrollo para ajustar y mejorar las intervenciones según sea necesario.

La implementación de estas estrategias requerirá el compromiso y la participación activa de la dirección, la gerencia y todos los miembros del equipo. Asimismo, será necesario destinar recursos adecuados para llevar a cabo estas acciones de manera efectiva y sostenible en el tiempo. Con el enfoque adecuado y una gestión integral, se espera lograr una reducción

significativa de la rotación de personal y mejorar la retención de empleados en la empresa Pulpa Frut.

### **2.7. Descripción de la propuesta**

Con base en los resultados del diagnóstico, se diseñaron e implementarán diversas estrategias para abordar cada una de estas causas y mejorar la situación. Se establecerán programas de desarrollo y capacitación que brinden a los empleados la oportunidad de crecer profesionalmente y adquirir nuevas habilidades. Esto no solo les permitirá avanzar en sus carreras, sino que también los hará sentir valorados y motivados para permanecer en la empresa.

Además, se implementará un sistema de reconocimiento y recompensas para premiar el desempeño sobresaliente y el logro de metas individuales y colectivas. Esto ayudará a fomentar un ambiente laboral positivo donde los empleados se sientan valorados y reconocidos por sus esfuerzos. Asimismo, se mejorarán los canales de comunicación interna, promoviendo la transparencia en la toma de decisiones y asegurando que todos los empleados tengan acceso a la información relevante. Esto ayudará a generar confianza y mejorar la colaboración dentro de la organización.

Para fortalecer aún más el ambiente laboral, se llevarán a cabo actividades de integración y team building. Estas actividades permitirán a los empleados interactuar de manera más cercana, fortalecer las relaciones laborales y promover un espíritu de equipo. También se establecerán políticas flexibles de horarios y se fomentará el equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados. Esto les brindará la posibilidad de atender sus responsabilidades personales sin comprometer su desempeño en el trabajo, lo que contribuirá a su satisfacción y bienestar general.

Es importante destacar que esta propuesta de intervención requerirá un enfoque multidisciplinario y la participación activa de la dirección, gerencia y empleados de todos los niveles jerárquicos. Será necesario destinar recursos adecuados para la implementación de

las estrategias propuestas, incluyendo presupuesto para capacitación y desarrollo, recursos tecnológicos y espacios para actividades de integración.

Con el seguimiento y evaluación periódica de los resultados, será posible realizar ajustes y mejoras continuas en las estrategias implementadas. Los indicadores clave de éxito incluirán la reducción del índice de rotación de personal, el aumento de la satisfacción laboral de los empleados, la participación en programas de desarrollo y capacitación, y la mejora en los niveles de comunicación interna y equilibrio entre la vida laboral y personal.

## **2.8. Desarrollo de estrategia de intervención**

### **2.8.1. Programas de desarrollo y capacitación**

Los programas de desarrollo y capacitación personalizados van dirigidos a todos los empleados de la empresa Pulpa Frut, sin importar su nivel jerárquico o departamento. Estos programas buscan atender las necesidades individuales de cada empleado y brindarles las herramientas y oportunidades para crecer profesionalmente dentro de la organización.

La implementación de programas de desarrollo y capacitación personalizados tiene como objetivo solucionar las causas identificadas de la rotación de personal en la empresa. Al brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional a los empleados, se espera aumentar su satisfacción laboral y compromiso con la organización, lo que a su vez reducirá la probabilidad de que busquen empleo en otras empresas.

Además, al ofrecer programas adaptados a las necesidades individuales, se fomentará el sentido de valoración y reconocimiento por parte de la empresa, lo que contribuirá a mejorar el ambiente laboral y la percepción de los empleados sobre su trabajo.

#### **Indicadores:**

- Participación de los empleados en los programas de desarrollo y capacitación.
- Nivel de satisfacción de los empleados con los programas ofrecidos.
- Mejora en las habilidades y competencias de los empleados, evaluadas a través de pruebas o evaluaciones de desempeño

## Plan de capacitación dirigido al personal en general

### “La empatía”

|  |  |
|--|--|
| <b>Duración:</b><br>Se llevará a cabo en 3 sesiones, cada una de 2 horas, en un periodo de 3 semanas.  | <b>Objetivo:</b><br>Desarrollar y mejorar la capacidad de los participantes para comprender y conectar emocionalmente con los demás, fomentando relaciones más positivas, comunicación efectiva y un ambiente laboral más colaborativo y empático. |
| <b>Recursos:</b><br>Sala de capacitación con proyector y pantalla para presentaciones.   | <b>Competencia actitudinal a desarrollar:</b><br>Habilidades de escucha activa y atención plena.<br>Capacidad para reconocer y comprender las emociones de los demás.<br>Comunicación empática y asertiva.   |
| <b>Descripción:</b><br>La empatía es una habilidad fundamental en la vida personal y profesional, ya que nos permite comprender las emociones y perspectivas de los demás, fortaleciendo nuestras relaciones interpersonales y laborales. En esta capacitación, exploraremos el significado y la importancia de la empatía en el contexto laboral, resaltando cómo su aplicación puede mejorar significativamente la comunicación, la resolución de conflictos y el trabajo en equipo dentro de la empresa.<br><b>Importancia de la empatía en las relaciones interpersonales y laborales:</b><br>La empatía es un factor clave en la construcción de relaciones saludables y efectivas. Cuando somos capaces de ponernos en el lugar de los demás, mostramos interés genuino por sus sentimientos y necesidades, lo que fortalece la confianza y el vínculo emocional. En un entorno laboral, la empatía es esencial para fomentar un ambiente colaborativo y productivo, donde los empleados se sientan valorados y escuchados.<br><b>Mejora en la comunicación:</b><br>La empatía está estrechamente relacionada con la escucha activa y la comprensión profunda de lo que las personas expresan verbalmente y no verbalmente. Cuando practicamos la empatía en nuestras interacciones, somos más receptivos a las preocupaciones de los demás, evitando juicios precipitados y malentendidos. Esta habilidad permite una comunicación más efectiva y abierta, facilitando la transmisión de ideas, sugerencias y feedback constructivo entre colegas y líderes.<br><b>Resolución de conflictos efectiva:</b><br>Los conflictos son una parte natural de cualquier ambiente laboral, pero la empatía puede jugar un papel crucial en su resolución. Al comprender los puntos de vista y emociones de todas las partes involucradas, se abre la puerta a la búsqueda de soluciones más justas y equitativas. La empatía reduce la hostilidad y favorece la creación de espacios seguros donde los empleados puedan expresar sus inquietudes y trabajar en conjunto para encontrar acuerdos satisfactorios.<br><b>Fomento del trabajo en equipo:</b><br>El trabajo en equipo es esencial en el mundo laboral actual, y la empatía es un pilar fundamental para el éxito de cualquier equipo. Al practicar la empatía, los miembros del equipo pueden comprender mejor las fortalezas y debilidades de cada miembro, y trabajar de manera colaborativa para aprovechar al máximo las habilidades |  |

individuales en beneficio del grupo. La empatía también ayuda a construir una cultura de apoyo mutuo y compañerismo, lo que favorece la motivación y el logro de objetivos compartidos.

**Motivación a los participantes:**

Los participantes son fundamentales en este proceso de capacitación. Los invitamos a desarrollar sus habilidades empáticas, ya que esto no solo beneficiará su desempeño laboral, sino que también enriquecerá sus relaciones personales y profesionales. Al cultivar la empatía, tendrán la oportunidad de marcar una diferencia positiva en su entorno laboral, generando un ambiente más cohesionado y productivo para el crecimiento y el éxito de la empresa en su conjunto.

Sesiones de trabajo:

**Sesión 1: Fundamentos de la empatía (2 horas)**

Definición y concepto de empatía.

Beneficios de la empatía en el ámbito laboral.

Barreras para la empatía y cómo superarlas.

Ejercicios de escucha activa y atención plena.

**Sesión 2: Conectando con las emociones (2 horas)**

Reconociendo las emociones propias y ajenas.

Practicando la empatía emocional.

Manejo de situaciones emocionalmente cargadas.

Dinámicas para mejorar la empatía en el trabajo en equipo.

**Sesión 3: Comunicación empática y resolución de conflictos (2 horas)**

Técnicas de comunicación empática y asertiva.

Empleo de la empatía en la resolución de conflictos.

Casos prácticos y role-playing para aplicar la empatía en situaciones laborales.

Cierre y conclusiones de la capacitación.

**Habilidades:**

Escucha activa: La empatía fomenta la habilidad de escuchar con atención y comprensión a los demás, prestando atención tanto a sus palabras como a sus emociones y expresiones no verbales.

Comunicación efectiva: La capacidad de entender y reconocer las emociones de los demás permite una comunicación más clara y asertiva, evitando malentendidos y conflictos innecesarios.

Sensibilidad emocional: La empatía implica estar conectado con las propias emociones y ser capaz de reconocer y comprender las emociones de los demás.

Perspectiva de los demás: Desarrollar empatía implica ponerse en el lugar de los demás y considerar su punto de vista y experiencias, lo que ayuda a evitar juicios apresurados.

**Evaluación:**

Para evaluar el impacto de la capacitación en empatía, se utilizarán los siguientes métodos:

Cuestionario de satisfacción: Se recopilarán las opiniones y percepciones de los participantes sobre la relevancia y efectividad de la capacitación.

Observación y retroalimentación: Se realizarán ejercicios prácticos para evaluar la aplicación de las habilidades empáticas en situaciones laborales simuladas.

Evaluación de resultados: Se analizará si los participantes han mejorado en sus habilidades empáticas y si han aplicado los conocimientos adquiridos en su desempeño laboral.

**Plan de capacitación dirigido al personal administrativo**  
**"Habilidades de Gestión Administrativa y Comunicación Efectiva"**

|  |   |
|--|---|
| <p><b>Duración:</b><br/>Se llevará a cabo en 2 sesiones, cada una de 2 horas, en un periodo de 2 semanas.</p>  | <p><b>Objetivo:</b><br/>Fortalecer las habilidades de gestión administrativa y promover una comunicación efectiva dentro del equipo administrativo de "Pulpa Frut". Al mejorar estas habilidades, se busca aumentar la eficiencia en las operaciones diarias, la toma de decisiones y el trabajo colaborativo, lo que contribuirá a un funcionamiento más eficiente y efectivo de la empresa.</p> |
| <p><b>Recursos:</b><br/>Sala de capacitación con proyector y pantalla para presentaciones.</p>   | <p><b>Competencia actitudinal a desarrollar:</b><br/>Competencias en gestión administrativa<br/>Competencias en comunicación efectiva</p>   |
| <p><b>Descripción:</b><br/>El plan de capacitación "Habilidades de Gestión Administrativa y Comunicación Efectiva" se centrará en proporcionar a los empleados de "Pulpa Frut" las habilidades y conocimientos necesarios para mejorar su desempeño en el ámbito administrativo y comunicativo. Las actividades de capacitación se distribuirán a lo largo de seis meses para garantizar una formación gradual y efectiva.<br/>Durante las sesiones, se llevarán a cabo talleres presenciales y cursos en línea para abordar los aspectos relacionados con la gestión administrativa. Los empleados aprenderán sobre los procesos administrativos y flujos de trabajo, la organización y archivo de documentos, el control de inventarios y suministros, la gestión de recursos humanos y la planificación del personal, así como el seguimiento y evaluación de metas y objetivos.<br/>La capacitación estará enfocada en mejorar las habilidades de comunicación efectiva. Se proporcionarán cursos en línea y se realizarán ejercicios de role-playing para practicar técnicas de comunicación verbal y no verbal, la escucha activa y la empatía, la redacción de correos electrónicos y documentos profesionales, la comunicación en reuniones y presentaciones, y la resolución de conflictos.<br/>Además de las actividades de capacitación, se presentarán estudios de casos y escenarios reales para que los empleados puedan aplicar las habilidades adquiridas en situaciones cotidianas dentro del entorno laboral.</p> <p><b>Sesiones de trabajo:</b><br/> <b>Sesión 1</b><br/> <b>Gestión Administrativa:</b><br/> a. Procesos administrativos y flujos de trabajo.<br/> b. Organización y archivo de documentos.<br/> c. Control de inventarios y suministros.<br/> d. Gestión de recursos humanos y planificación de personal.</p> |   |

e. Seguimiento y evaluación de metas y objetivos.

## Sesión 2

### Comunicación Efectiva:

- a. Técnicas de comunicación verbal y no verbal.
- b. Escucha activa y empatía.
- c. Comunicación escrita: redacción de correos electrónicos y documentos profesionales.
- d. Comunicación en reuniones y presentaciones.
- e. Resolución de conflictos y retroalimentación constructiva.

### Habilidades:

Con la información obtenida a través de su trabajo, estará en mejores condiciones de realizar un análisis más claro de su aprendizaje.

Generar que el estudiante se involucre en las actividades de clase, lo que le favorecerá a desarrollar de mejor manera su concentración, atención y será capaz de representar lo aprendido; en especial que valore el teatro como un medio eficiente para mejorar la comunicación tener actitud de resolución de problemas, empatía.

### Evaluación:

Se realizarán evaluaciones periódicas para medir el progreso y la efectividad de la capacitación. Estas evaluaciones incluirán pruebas teóricas sobre conceptos de gestión administrativa y comunicación, así como ejercicios prácticos para evaluar la aplicación de las habilidades en situaciones reales.

## Plan de capacitación dirigido al personal operativo

### "Mejora de Habilidades Operativas y Seguridad en el Trabajo"

|   |  |
|---|--|
| <b>Duración:</b><br>Se llevará a cabo en 2 sesiones, cada una de 2 horas, en un periodo de 2 semanas.   | <b>Objetivo:</b><br>Fortalecer las habilidades operativas del personal y promover un entorno de trabajo seguro en "Pulpa Frut". Al mejorar estas habilidades, se busca aumentar la eficiencia en las tareas diarias, garantizar la calidad del trabajo realizado y reducir el riesgo de accidentes y lesiones laborales. |
| <b>Recursos:</b><br>Sala de capacitación con proyector y pantalla para presentaciones.  | <b>Competencia actitudinal a desarrollar:</b><br>Cumplir con los procedimientos y políticas<br>Cumplir con los plazos y horarios<br>Trabajar en equipo   |
| <b>Descripción:</b><br>La capacitación "Mejora de Habilidades Operativas y Seguridad en el Trabajo" está diseñada para el personal operativo de "Pulpa Frut" con el objetivo de fortalecer sus habilidades técnicas, promover un ambiente laboral seguro y mejorar la eficiencia en |  |

sus tareas diarias. A través de esta capacitación integral, se busca dotar al personal operativo de las herramientas y conocimientos necesarios para realizar sus funciones con excelencia y mantener altos estándares de seguridad en todas las áreas de la empresa.

Contenido de la Capacitación:

La capacitación se dividirá en dos áreas principales:

Mejora de Habilidades Operativas:

Técnicas específicas para cada área de trabajo: Los empleados aprenderán técnicas y procedimientos relevantes para sus roles, lo que les permitirá realizar sus tareas de manera más eficiente y con mayor calidad.

Uso adecuado de maquinaria y equipos: Se instruirá a los empleados sobre el manejo correcto de la maquinaria y equipos para reducir el riesgo de accidentes y garantizar su funcionamiento óptimo.

Optimización de procesos: Se abordará la optimización de procesos para aumentar la productividad y la eficiencia en las operaciones diarias.

Control de calidad: Se enseñarán técnicas para asegurar la calidad del trabajo realizado y reducir errores en las tareas operativas.

Trabajo en equipo: Se fomentará la colaboración y la comunicación efectiva entre los miembros del equipo para mejorar la coordinación y el rendimiento general.

Seguridad en el Trabajo:

Identificación y prevención de riesgos laborales: Los empleados aprenderán a identificar situaciones de riesgo en el lugar de trabajo y cómo prevenir accidentes y lesiones. Uso adecuado del equipo de protección personal: Se instruirá a los empleados sobre la importancia de utilizar el equipo de protección adecuado y cómo hacerlo correctamente.

Normas de seguridad: Se presentarán las normas y procedimientos de seguridad específicos de "Pulpa Frut" que deben seguirse en todas las áreas de la empresa.

Procedimientos de respuesta a emergencias: Los empleados aprenderán cómo responder adecuadamente ante situaciones de emergencia y evacuación.

Cultura de seguridad: Se promoverá una cultura de seguridad en el trabajo, donde cada empleado asuma la responsabilidad de su propia seguridad y la de sus compañeros.

Sesiones de trabajo:

### **Sesión 1**

Mejora de Habilidades Operativas:

- a. Procedimientos y técnicas operativas específicas para cada área (producción, empaque, transporte, etc.).
- b. Uso adecuado de maquinaria, equipos y herramientas.
- c. Optimización de procesos para aumentar la productividad.
- d. Control de calidad en el trabajo realizado.
- e. Trabajo en equipo y colaboración efectiva.

### **Sesión 2**

Seguridad en el Trabajo:

- a. Identificación y prevención de riesgos laborales.
- b. Uso adecuado del equipo de protección personal.
- c. Normas de seguridad en el manejo de maquinaria y equipos.
- d. Procedimientos de respuesta a emergencias y evacuación.

|   |
|---|
| e. Fomento de una cultura de seguridad en el lugar de trabajo.  |
| <p><b>Habilidades:</b></p> <p><b>Habilidades técnicas:</b></p> <p>Habilidades de trabajo en equipo</p> <p>Habilidades de resolución de problemas</p> <p>Habilidades de comunicación</p>   |
| <p><b>Evaluación:</b></p> <p>Evaluaciones prácticas en el lugar de trabajo: Se llevarán a cabo evaluaciones prácticas para medir el desempeño de las habilidades técnicas y operativas específicas relacionadas con cada puesto de trabajo. Esto puede incluir la observación de cómo los empleados manejan maquinaria, ejecutan tareas de producción, siguen procedimientos, etc.</p> <p>Ejercicios de simulación y role-playing: Se utilizarán ejercicios de simulación para evaluar las habilidades de resolución de problemas y trabajo en equipo. Los empleados enfrentarán situaciones desafiantes y se evaluará cómo abordan y resuelven los problemas de manera colaborativa.</p> <p>Pruebas escritas y cuestionarios: Se pueden realizar pruebas escritas o cuestionarios para evaluar el conocimiento de los empleados sobre las normas de seguridad, procedimientos operativos y otros aspectos críticos de su trabajo.</p> <p>Evaluación de comunicación: La evaluación de las habilidades de comunicación puede realizarse a través de interacciones en reuniones o en el trato con los compañeros de trabajo y superiores. La claridad en la comunicación y la capacidad de transmitir información de manera efectiva serán observadas y evaluadas.</p> |

### 2.8.2. Sistema de reconocimiento y recompensas con elementos de gamificación

Implementar un sistema de reconocimiento y recompensas que incorpore elementos de gamificación, como insignias, puntos o niveles. Esto motivará a los empleados a alcanzar metas específicas y promoverá una competencia amigable entre ellos, generando un ambiente de trabajo más estimulante y emocionante. La implementación de un sistema de reconocimiento y recompensas con elementos de gamificación se llevará a cabo siguiendo los siguientes pasos:

- Diseño del sistema de reconocimiento: Se establecerán criterios claros y objetivos para reconocer y premiar el desempeño sobresaliente de los empleados. Estos criterios pueden incluir logros individuales, trabajo en equipo, cumplimiento de metas o innovación. A continuación, se presenta la lista de logros propuestos:
  - Novato Pro: Otorgado al empleado que muestre un rápido dominio de las habilidades y conocimientos requeridos en su área durante los 3 primeros meses de trabajo (aplica para todas las áreas de la empresa).

- Campeón del Mes: Reconocimiento al empleado que haya demostrado el mejor desempeño general durante un mes específico, superando las expectativas y destacando en su trabajo(aplica para todas las áreas de la empresa).
- Espíritu Colaborativo: Otorgado al equipo o departamento que haya trabajado de manera excepcionalmente efectiva y colaborativa para lograr un objetivo o proyecto, deben superar las expectativas propuestas en un inicio por la gerencia.
- Innovador Creativo: Reconocimiento a la persona que haya propuesto una idea innovadora o implementado un proceso creativo que haya mejorado significativamente la eficiencia o la calidad del trabajo.
- Logro persona: Reconocimiento a los empleados que hayan alcanzado metas académicas (certificaciones, estudios superiores, capacitaciones)
- Incorporación de elementos de gamificación: Se utilizarán elementos de gamificación, como insignias, puntos o niveles, para hacer el sistema de reconocimiento más atractivo y motivador. Los empleados podrán acumular puntos o alcanzar niveles superiores a medida que cumplan con los criterios establecidos.
  - Entre el 1 y 5 de cada mes se desarrollará un desayuno con las autoridades de la empresa y los ganadores de cada logro, aquí se entregará un certificado y una medalla relacionado a cada logro alcanzado.
- Comunicación y visibilidad: Se dará a conocer el sistema de reconocimiento a todos los empleados, asegurando que comprendan cómo funciona y cuáles son los beneficios. Además, se proporcionará visibilidad a los logros y reconocimientos a través de tableros de méritos o plataformas digitales internas. Los ganadores de cada logro serán publicados en las carteleras de la empresa y se enviara por correo electrónico

**Indicadores:**

- Número de empleados reconocidos y recompensados.
- Nivel de participación y compromiso de los empleados en la búsqueda de logros y reconocimientos.

- Mejora en el desempeño general de los empleados, medido a través de indicadores de rendimiento o evaluaciones de desempeño.

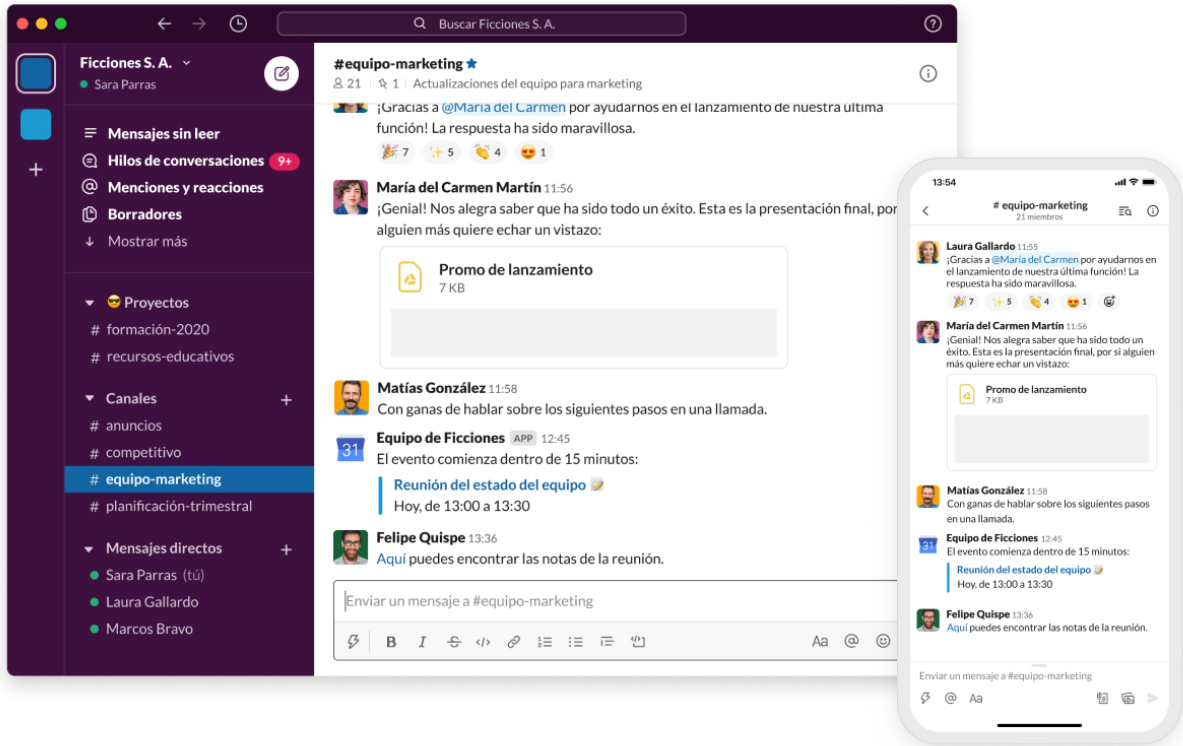
### **2.8.3. Plataforma digital para la comunicación interna**

Implementar una plataforma digital interna que facilite la comunicación entre los empleados y los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Esta plataforma puede incluir características innovadoras, como chatbots, transmisiones en vivo o espacios de colaboración virtual, para mejorar la accesibilidad y eficiencia de la comunicación interna. Para implementar una plataforma digital que facilite la comunicación interna, se seguirán los siguientes pasos:

- .1. Selección de la plataforma adecuada: se recomienda usar Slack que es una plataforma de comunicación interna especialmente adecuada para pequeñas empresas con empleados en oficinas. Requiere conexión a internet y mantenerse en línea constantemente.

Una de las ventajas de Slack es que permite crear grupos, salas de chat y tener conversaciones tanto privadas como públicas. Además, ofrece la posibilidad de integrarse con otras herramientas de gestión y organización, como Google Suite y Outlook, que son las herramientas que actualmente cuenta la empresa, además se la puede instalar en los teléfonos móviles y en los ordenadores de los colaboradores.

En cuanto a sus funciones adicionales, Slack cuenta con el Slackbot incorporado, que puede recordar mensajes importantes y realizar acciones personalizadas, como iniciar proyectos o aprobar facturas directamente desde el chat del equipo. Esto le otorga un valor agregado a la herramienta, haciéndola más versátil y funcional para facilitar la comunicación interna en el entorno laboral.



**Figura 20.** Plataforma de comunicación  
**Fuente:** Slack (2023)

### Enlace de la aplicación

<https://slack.com/intl/es-es/features>

### Frecuencia:

La plataforma digital para la comunicación interna estará disponible de forma continua, permitiendo a los empleados comunicarse y colaborar en tiempo real. Se fomentará el uso regular y activo de la plataforma.

### Indicadores:

- Nivel de adopción y uso de la plataforma por parte de los empleados.
- Mejora en la eficiencia y efectividad de la comunicación interna, medida por encuestas de satisfacción y retroalimentación de los empleados.

- Aumento en la participación y colaboración entre los equipos y diferentes niveles jerárquicos, reflejado en el número de interacciones y proyectos conjuntos en la plataforma.

#### **2.8.4. Actividades de integración y team building virtuales:**

En lugar de limitarse a actividades de integración y team building presenciales, se pueden utilizar herramientas digitales para realizar actividades virtuales en las que los empleados puedan interactuar y fortalecer sus lazos. Esto puede incluir juegos en línea, desafíos colaborativos o incluso experiencias de realidad virtual que promuevan la colaboración y la cohesión del equipo. Para llevar a cabo actividades de integración y team building virtuales, se realizarán las siguientes acciones:

Identificación de actividades virtuales adecuadas: Se seleccionarán actividades que se puedan realizar de forma remota y que promuevan la interacción y el fortalecimiento de las relaciones entre los empleados. Estas actividades pueden incluir juegos en línea, desafíos colaborativos, sesiones de brainstorming virtuales o incluso experiencias de realidad virtual. A continuación, se presenta la lista de actividades en línea a desarrollar, estas se relacionan con las actividades de los logros

- Juegos en línea: Organizar sesiones de juegos en línea donde los empleados puedan participar en juegos interactivos y divertidos, como juegos de preguntas y respuestas, juegos de roles, juegos de mesa virtuales, etc. Estas actividades fomentarán la cooperación y la competencia amistosa entre los miembros del equipo.
- Desafíos colaborativos: Proponer desafíos colaborativos en línea que requieran el trabajo en equipo y la resolución de problemas. Pueden ser desafíos de ingenio, rompecabezas, acertijos o actividades creativas donde los empleados deben colaborar para lograr un objetivo común.
- Videoconferencias temáticas: Organizar videoconferencias temáticas donde los empleados puedan participar en actividades como concursos de disfraces, karaoke virtual, o compartir recetas de cocina, permitiendo una mayor interacción y diversión entre los miembros del equipo.
- Competiciones deportivas virtuales: Realizar competiciones virtuales de deportes o actividades físicas que los empleados puedan llevar a cabo desde sus hogares, como

competencias de ejercicio, yoga en línea, o retos de pasos diarios, para promover el bienestar y la actividad física.

- **Escape rooms virtuales:** Organizar escape rooms virtuales donde los empleados deben trabajar juntos para resolver acertijos y escapar de una situación desafiante. Estas actividades fomentarán la colaboración y la toma de decisiones en equipo.
- **Retos de fotografía o video:** Plantear retos de fotografía o video donde los empleados puedan mostrar su creatividad y compartir momentos significativos o divertidos relacionados con el trabajo o sus intereses personales.
- **Reuniones sociales virtuales:** Realizar reuniones sociales virtuales informales donde los empleados puedan conectarse, compartir experiencias y socializar fuera del ámbito laboral, creando un ambiente más cercano y ameno.
- **Encuestas y votaciones:** Realizar encuestas y votaciones en línea sobre temas relevantes para el equipo, como elección de actividades futuras, temas de discusión o incluso premios virtuales, para fomentar la participación y el sentido de pertenencia.

**Planificación y organización:** Se elaborará un cronograma de actividades virtuales, teniendo en cuenta la disponibilidad y las preferencias de los empleados. Se asignarán roles y responsabilidades para garantizar una ejecución exitosa de las actividades.

| <b>Actividad</b>                   | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> | <b>Mayo</b> | <b>Junio</b> | <b>Julio</b> |
|------------------------------------|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| Juegos en línea                    | X            |                |              |              |             |              |              |
| Desafíos colaborativos             |              | X              |              |              |             |              |              |
| Videoconferencias temáticas        |              |                | X            |              |             |              |              |
| Competiciones deportivas virtuales |              |                |              | X            |             |              |              |
| Escape rooms virtuales:            |              |                |              |              | X           |              |              |
| Retos de fotografía o video:       |              |                |              |              |             | X            |              |
| Reuniones sociales virtuales       |              |                |              |              |             |              | X            |
| Encuestas y votaciones             | X            | X              | X            | X            | X           | X            | X            |

Facilitación y participación activa: Durante las actividades virtuales, se designarán facilitadores que guíen a los empleados y promuevan la participación activa de todos. Se crearán espacios de interacción y se fomentará la comunicación abierta y colaborativa.

**Frecuencia:**

Las actividades de integración y team building virtuales se llevarán a cabo de manera periódica una al mes, con una frecuencia que permita mantener una interacción y conexión constantes entre los empleados.

**Indicadores:**

- Participación activa de los empleados en las actividades virtuales.
- Nivel de satisfacción de los empleados con las actividades realizadas.
- Mejora en el trabajo en equipo y la cohesión del grupo, evaluada a través de la colaboración efectiva y el logro de metas conjuntas.
- Retroalimentación positiva y aumento en el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la empresa.
- 

**2.9.Presupuesto de la propuesta de intervención**

El análisis del presupuesto muestra que la inversión de USD 15.358 en seis meses se distribuye en cuatro ejes estratégicos que se complementan entre sí para potenciar el capital humano y la cultura organizacional de Pulpa Frut. La mayor asignación corresponde a la plataforma digital de comunicación interna (USD 4.723; 31%), lo que refleja la prioridad en fortalecer la conectividad y colaboración entre los 75 empleados. Le siguen los programas de desarrollo y capacitación (USD 4.000; 26%), orientados a mejorar competencias blandas, administrativas y operativas con un enfoque de impacto medible. La estrategia de reconocimiento con gamificación (USD 3.515; 23%) se centra en motivar y fidelizar al personal mediante recompensas físicas y virtuales, mientras que las actividades de integración y team building virtuales (USD 3.120; 20%) buscan consolidar la cohesión del equipo y el sentido de pertenencia. En conjunto, el presupuesto equilibra capacitación, motivación, comunicación e integración, asegurando un enfoque integral en la gestión del talento humano.

**Tabla 3.** Presupuesto de la propuesta

| <b>Estrategia / Componente</b>                                  | <b>Detalle</b>  | <b>Costo (USD)</b>  |
|---|---|---------------------|
| <b>Programas de Desarrollo y Capacitación</b>                   | Diagnóstico de necesidades (consultor + plataforma)                   | \$ 1,450.00         |
|   | Diseño de planes de formación (diseñador instruccional)               | \$ 1,200.00         |
|   | Ejecución capacitación “Empatía” (facilitador, material, refrigerios) | \$ 900.00           |
|   | Ejecución capacitación “Gestión Administrativa y Comunicación”        | \$ 440.00           |
|   | Ejecución capacitación “Operaciones y Seguridad”                      | \$ 660.00           |
|   | Medición de impacto (encuestas + cierre)                              | \$ 350.00           |
| <b>Subtotal Estrategia</b>                                      |   | <b>\$ 4,000.00</b>  |
| <b>Sistema de Reconocimiento y Recompensas con Gamificación</b> | Diseño del sistema (consultor + arte gráfico)                         | \$ 1,100.00         |
|   | Plataforma de puntaje y tableros                                      | \$ 600.00           |
|   | Reconocimientos físicos (medallas + desayunos)                        | \$ 1,095.00         |
|   | Gestión y monitoreo (tiempo gerencial)                                | \$ 720.00           |
| <b>Subtotal Estrategia</b>                                      |   | <b>\$ 3,515.00</b>  |
| <b>Plataforma Digital de Comunicación Interna (Slack)</b>       | Licenciamiento (75 usuarios × 6 meses)                                | \$ 3,938.00         |
|   | Implementación y acompañamiento (consultor + integraciones)           | \$ 725.00           |
|   | Capacitación rápida para administradores                              | \$ 60.00            |
| <b>Subtotal Estrategia</b>                                      |   | <b>\$ 4,723.00</b>  |
| <b>Actividades de Integración y Team Building Virtuales</b>     | Suscripción plataforma de juegos (6 meses)                            | \$ 600.00           |
|   | Costos por actividad (6 × 120 USD)                                    | \$ 720.00           |
|   | Premios virtuales (12 gift cards)                                     | \$ 300.00           |
|   | Coordinación y animación interna (RR.HH.)                             | \$ 1,500.00         |
| <b>Subtotal Estrategia</b>                                      |   | <b>\$ 3,120.00</b>  |
| <b>TOTAL PRESUPUESTO</b>  |   | <b>\$ 15,358.00</b> |

## 2.10. Cronograma de implementación

El cronograma de implementación se plantea como una herramienta de planificación que permite organizar de manera secuencial y coherente las cuatro estrategias de intervención propuestas para Pulpa Frut en el período enero–junio 2025. Su objetivo es garantizar que cada actividad se ejecute en el tiempo previsto, evitando solapamientos y optimizando los recursos destinados a capacitación, reconocimiento, comunicación interna e integración. De esta forma, el cronograma no solo facilita la gestión y el seguimiento de las acciones, sino que también asegura el cumplimiento de los objetivos planteados en beneficio del desarrollo del talento humano y la consolidación de una cultura organizacional innovadora y participativa.

**Tabla 4.** Cronograma de implementación de la propuesta

| <b>Estrategia</b>                                      | <b>Actividades Clave</b>                                       | <b>Enero</b> | <b>Febrero</b> | <b>Marzo</b> | <b>Abril</b> | <b>Mayo</b> | <b>Junio</b> |
|--|--|--------------|----------------|--------------|--------------|-------------|--------------|
| Programas de Desarrollo y Capacitación                 | Diagnóstico de necesidades (entrevistas y análisis)            | ●            |                |              |              |             |              |
|  | Diseño de planes de formación                                  | ●            |                |              |              |             |              |
|  | Ejecución capacitación “Empatía”                               |              | ●              |              |              |             |              |
|  | Ejecución capacitación “Gestión Administrativa y Comunicación” |              |                | ●            |              |             |              |
|  | Ejecución capacitación “Operaciones y Seguridad”               |              |                | ●            |              |             |              |
|  | Medición de impacto (encuestas + cierre)                       |              |                |              |              |             | ●            |
| Sistema de Reconocimiento y Recompensas (Gamificación) | Diseño del sistema (consultor + arte gráfico)                  | ●            | ●              |              |              |             |              |
|  | Configuración de la plataforma gamificada                      |              | ●              |              |              |             |              |
|  | Implementación de puntaje y tableros                           |              | ●              | ●            | ●            | ●           | ●            |
|  | Reconocimientos físicos (medallas, desayunos mensuales)        |              | ●              | ●            | ●            | ●           | ●            |
|  | Gestión y monitoreo (tiempo gerencial)                         | ●            | ●              | ●            | ●            | ●           | ●            |
| Plataforma Digital de Comunicación Interna (Slack)     | Licenciamiento e instalación                                   | ●            |                |              |              |             |              |
|  | Configuración inicial + integraciones                          | ●            | ●              |              |              |             |              |
|  | Capacitación rápida para administradores                       |              | ●              |              |              |             |              |
|  | Uso y monitoreo de la plataforma                               |              | ●              | ●            | ●            | ●           | ●            |
| Actividades de Integración y Team Building Virtuales   | Suscripción plataforma de juegos/escape room                   | ●            |                |              |              |             |              |
|  | Actividades mensuales (6 sesiones)                             |              | ●              | ●            | ●            | ●           | ●            |
|  | Premios virtuales (gift cards)                                 |              | ●              | ●            | ●            | ●           | ●            |
|  | Coordinación interna RR.HH.                                    | ●            | ●              | ●            | ●            | ●           | ●            |

## Conclusiones

- El diagnóstico actual del área operativa de Pulpa Frut en Quito revela una situación compleja respecto a la rotación de personal. Se pudo evidenciar que factores como la falta de reconocimiento laboral, deficiencias en el ambiente de trabajo y limitadas oportunidades de crecimiento profesional están contribuyendo significativamente a esta problemática. Estos hallazgos son cruciales, ya que proporcionan una comprensión detallada de los desafíos que enfrenta la empresa en términos de retención de personal. Establecer una base sólida de información permitirá diseñar intervenciones precisas y efectivas para abordar estos problemas laborales y mejorar la estabilidad del equipo en Pulpa Frut.
- La conceptualización de la rotación de personal y su impacto en el clima organizacional ha revelado una relación crucial en Pulpa Frut. Se pudo evidenciar que la insatisfacción laboral y la falta de compromiso están directamente relacionadas con la alta tasa de rotación de personal en la empresa. Este análisis profundo ha permitido comprender la importancia de mejorar el clima organizacional para aumentar la retención del personal. Se identificaron áreas específicas, como la comunicación interna, el desarrollo profesional y el reconocimiento, donde se deben implementar mejoras para fomentar un ambiente laboral más positivo y motivador en Pulpa Frut.
- La definición de indicadores de rotación de personal, motivos de renuncia y sus efectos en el área operativa de Pulpa Frut ha permitido una evaluación exhaustiva de la situación laboral actual. Se ha evidenciado que factores como la falta de desarrollo profesional, la carga de trabajo excesiva y la falta de reconocimiento son causas principales de renuncia en la empresa. Este análisis detallado ha facilitado la identificación de tendencias y áreas problemáticas específicas que requieren atención inmediata. Al disponer de esta información, la administración está en posición de tomar medidas correctivas de manera oportuna, implementando estrategias dirigidas a mejorar las condiciones laborales y promover la retención del personal en Pulpa Frut.
- La propuesta de estrategias y actividades destinadas a reducir el índice de rotación de personal es fundamental para mejorar la estabilidad laboral en Pulpa Frut. Tras

analizar los resultados obtenidos, se evidenció la necesidad de implementar medidas concretas para abordar los desafíos identificados. Se propone desarrollar programas de desarrollo profesional y reconocimiento del personal, mejorar la comunicación interna y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo. Estas acciones no solo contribuirán a aumentar la productividad y la eficiencia, sino que también garantizarán la continuidad operativa de la empresa. Al promover un ambiente laboral más saludable y sostenible, Pulpa Frut podrá atraer y retener talento clave, fortaleciendo así su posición en el mercado y su capacidad para alcanzar sus objetivos empresariales a largo plazo.

## **Recomendaciones**

- Implementar programas que reconozcan y valoren el desempeño de los empleados. Esto podría incluir sistemas de incentivos, premios por logros destacados y oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional. Al ofrecer caminos claros de progresión dentro de la empresa, se aumentará la motivación y la satisfacción laboral, reduciendo así la rotación de personal.
- Fomentar un ambiente laboral positivo y motivador mediante la mejora de la comunicación interna, el fomento del trabajo en equipo y la creación de una cultura organizacional que promueva el bienestar y el sentido de pertenencia. Esto puede lograrse a través de la implementación de programas de capacitación en habilidades de comunicación, la organización de actividades de integración y la creación de espacios para la retroalimentación y el intercambio de ideas entre los empleados.
- Establecer un sistema de monitoreo continuo de los indicadores de rotación de personal y de los motivos de renuncia para identificar tendencias emergentes y áreas problemáticas. Es crucial actuar con prontitud ante cualquier señal de alerta, implementando medidas correctivas de manera oportuna para abordar los desafíos de retención de personal antes de que se conviertan en problemas mayores.
- Reconocer la importancia del equilibrio entre vida laboral y personal y proporcionar flexibilidad en los horarios de trabajo, opciones de trabajo remoto y programas de bienestar que promuevan la salud mental y física de los empleados. Al apoyar el bienestar integral de los trabajadores, se contribuye a mejorar su satisfacción laboral y su compromiso con la empresa, lo que a su vez reduce la rotación de personal.
- Establecer mecanismos de seguimiento y evaluación periódica para medir el impacto de las estrategias implementadas y realizar ajustes según sea necesario. Es importante mantener un enfoque continuo en la mejora y la adaptación a medida que evolucionan las necesidades y los desafíos del personal en Pulpa Frut.

## Bibliografía

- Adrián, G., y León, P. (2022). *Diseño de un plan de carrera para la división de producción de camarón S.A.* Espol.  
<https://doi.org/http://www.dspace.espol.edu.ec/handle/123456789/55988>
- Aliaga, R. (2019). *Factores que influyen en la rotación del personal caso empresa "Avecitas"*. Universidad Continental.
- Araiza, P., Araiza, A., y Carrera, M. (2019). Rotación de personal en una empresa del sector maquilador con giro aeroespacial en la ciudad de Chihuahua. En C. Flores, M. García, L. Sánchez, y P. Mercado, *Temas selectos de sostenibilidad e integración económica* (pp. 83-91). Universidad Autónoma de Chihuahua.
- Arteaga, F. (2016). *Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American Call Center, ubicada en la ciudad de Quito para el periodo 2016*. Universidad Central del Ecuador.  
<https://doi.org/http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/9997>
- Banegas, C., y Benavides, D. (2022). *Programa de Salario Emocional en el departamento de Producción de la empresa Productos La Plaza S.R.L. en el periodo enero – abril, 2022*. Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC.
- Bonilla, M. (2018). *Sistematización de la experiencia del análisis de los índices de rotación y ausentismo en una empresa comercializadora de Gas Licuado de Petróleo (GLP), en la ciudad de Quito, en el periodo Marzo-Abril 2018*. Universidad Politécnica Salesiana.
- Bustamante, M. (2022). *Rotación de personal administrativo en la universidad José Carlos Mariátegui en el marco de emergencia sanitaria - COVID 19, Moquegua 2021*. Universidad José Carlos Mariátegui .
- Cabezas, C., y Brito, J. (2021). La Gestión del Talento Humano para un Rendimiento Laboral Efectivo. *Polo del Conocimiento*, 6(11), 742-761. <https://doi.org/10.23857/pc.v6i11.3296>
- Caldera, D., Arredondo, M., y Zárate, L. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato, México. *Revista Ibero Americana de Estrategia*, 18(4), 615-629.
- Cañar, D. (2022). *Analizar la relación que existe entre el trabajo y la: revisión de alcance exploratoria*. Universidad Internacional SEK.
- Cepeda, S., Salguero, O., y Sánchez, Y. (2015). *RECONOCIMIENTO: HERRAMIENTA QUE REFUERZA EL DESEMPEÑO DE LOS TRABAJADORES DE TNM LIMITED*. Universidad Piloto de Colombia.  
<https://doi.org/http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3045/00002472.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Chango, J., Benavides, I., y Panchi, V. (2023). Incentivos tributarios de empresas turísticas y hoteleras de la provincia de Tungurahua, bajo teoría del reforzamiento de Frederic Skinner, periodo 2019-2020. *Revista Ciencia UNEMI*, 16(41), 46-56.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.29076/issn.2528-7737vol16iss41.2023pp46-56p>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos Humanos*. Editorial Mc Graw Hill.
- Cobo, S. (2008). ¿ Cómo entender la movilidad ocupacional de los migrantes de retorno? Una propuesta de marco explicativo para el caso mexicano. *Estudios demográficos y urbanos*, 23(1), 159-177. <https://doi.org/https://doi.org/10.24201/edu.v23i1.1307>
- Cubillos, C., Reyes, M., y Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *FACCEA- Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas*, 7(1).
- Cubillos, C., Reyes, M., y Londoño, M. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *FACCEA- Revista Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas* .
- Deloitte. (2020). *Tendencias globales del capital humano*. Tendencias globales del capital humano: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uy/Documents/human-capital/HC%20Trends%202020.pdf>
- Díaz, D. (2022). *La importancia del área de talento humano en las pymes de servicios en Colombia*. Universidad Nacional Abierta Y A Distancia - UNAD.
- Díaz, L., Reyna, C., y Hernández, F. (2013). *Recursos humanos: la importancia de la motivación e incentivos para los trabajadores*. Observatorio de la economía latinoamericana.  
[https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50032793/recursos-humanos-libre.pdf?1478012821=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECURSOS\\_HUMANOS\\_LA\\_IMPORTANCIA\\_DE\\_LA\\_MO.pdf&Expires=1683346041&Signature=foA2mlYIMHDeRdNXxmA1t0jjhpG9uZlm7c10-gvhbCKyC](https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/50032793/recursos-humanos-libre.pdf?1478012821=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DRECURSOS_HUMANOS_LA_IMPORTANCIA_DE_LA_MO.pdf&Expires=1683346041&Signature=foA2mlYIMHDeRdNXxmA1t0jjhpG9uZlm7c10-gvhbCKyC)
- Espinoza, A., y Toscano, J. (2020). Salario emocional: una solución alternativa para la mejora del rendimiento laboral. *NovaRua*, 12(20), 72-89.  
<https://doi.org/http://dx.doi.org/10.20983/novarua.2020.20.5>
- Espinoza, R., Ramos, O., Espinoza, M., y Asca, P. (2021). El desempeño laboral e intención de rotación de los trabajadores de la Unidad de Recursos Humanos de la DRELM, un análisis cualitativo. *INNOVA Research Journal*, 6(1), 61-83.  
[https://doi.org/ https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566](https://doi.org/https://doi.org/10.33890/innova.v6.n1.2021.1566)
- Filguira, C., y Geneletti, C. (1981). *Estratificación y movilidad ocupacional en América Latina*. CEPAL. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/11362/27916>

- Flores, S. (2020). *para evitar una alta rotación de empleados, las empresas pueden tomar varias medidas. Un enfoque es ofrecer salarios competitivos y paquetes de beneficios para atraer y retener empleados valiosos*. Pontificia Universidad Católica del Perú.
- Flórez, D. (2022). *Del reconocimiento al incentivo: una propuesta de gamification como alternativa para fomentar el desarrollo de competencias*. Universidad de San Andrés. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10908/22811>
- Forbes staff. (20 de 03 de 2018). *Estas son las profesiones con mayor rotación laboral*. Forbes Mexico: <https://www.forbes.com.mx/estas-son-las-profesiones-con-mayor-rotacion-laboral/>
- Fuentes, D., y Rodríguez, J. (2022). *Plan estratégico en respuesta a los niveles de rotación de personal en el área comercial de la empresa contactar en la ciudad de Pasto*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12010/27757>
- Garimella, K., Lees, M., y Williams, B. (2008). *Introducción a BPM para Dummies*. Software. [https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32210821/Introduccion\\_a\\_BP\\_M\\_para\\_Dummies-libre.pdf?1391489494=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion\\_a\\_BPM\\_para\\_Dummies.pdf&Expires=1683303950&Signature=NaOmYePSguCvHNjks5y1Pko8jQQOecdT-NEgr3](https://doi.org/https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32210821/Introduccion_a_BP_M_para_Dummies-libre.pdf?1391489494=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIntroduccion_a_BPM_para_Dummies.pdf&Expires=1683303950&Signature=NaOmYePSguCvHNjks5y1Pko8jQQOecdT-NEgr3)
- Genomawork. (12 de octubre de 2022). *Los empleos y sectores con mayor y menor rotación (en el mundo)*. <https://www.genoma.work/post/empleos-sectores-industrias-mayor-menor-rotacion-laboral-linkedin>
- Henao, C. (2021). *Modelo de Medición de la Rotación de Personal como Variable de Decisión Estratégica*. Universidad Nacional de Colombia. <https://doi.org/https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/81925>
- Hernández, Y., Hernández, G., y Mendieta, A. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Revistas Científicas Complutenses*, 18(Especial), 837-863. <https://doi.org/> [https://doi.org/10.5209/rev\\_HICS.2013.v18.44369](https://doi.org/10.5209/rev_HICS.2013.v18.44369)
- Hernández, R. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1-22. <https://doi.org/https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Ibarra, S., y Suárez, J. (2002). *La teoría de los recursos y las capacidades: un enfoque actual en la estrategia empresarial*. <https://doi.org/https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/19783>

- Iglesias, B. (2023). Movilidad funcional. Aspectos controvertidos de su regulación. *Revista d'anàlisi de Dret del Treball*(1), 46-85.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.31009/IUSLabor.2023.i01.02>
- Linares, P., Castellanos, A., Botia, J., Campos, E., y Rubio, A. (2022). *Metodología para la capacitación de personal humano mitigando la alta rotación en el Banco Falabella desde el área de gestión del recurso humano*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD.  
<https://doi.org/https://repository.unad.edu.co/handle/10596/53471>
- LinkedIn. (11 de agosto de 2022). *Industrias con las tasas de rotación más altas (y más bajas)*. Blog de talento: [linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates](https://www.linkedin.com/business/talent/blog/talent-strategy/industries-with-the-highest-turnover-rates)
- Llanos, M., y Castillo, K. (2022). Efecto del absentismo y la rotación de personal en la productividad y venta de carne porcina ecuatoriana: Período 2020-2021. *Revista Estudios de Administración*, 29(2), 144-165.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.5354/0719-0816.2022.68612>
- López, E., Salazar, M., y Torres, D. (2018). *Análisis de la rotación de personal del área comercial y elaboración de una propuesta de mejora en la empresa Comestibles ricos SA*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.  
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.12010/8317>
- Madero, S. (2020). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *SciELO*, 29(Acta universitaria), 1-18.  
<https://doi.org/https://doi.org/10.15174/au.2019.2153>
- Márquez, A., Villegas, F., Moreira, J., y Gaibor, A. (2021). Rotación de personal y clima organizacional en la empresa eléctrica de distribución del Cantón Milagro. *SciELO*, 17(80), 1-11.
- Memorias Pulpa Frut . (2021). *Memorias Pulpa Frut .* Quito.
- Mendoza, M. (2019). *Plan de capacitación para mejorar el desempeño laboral de los colaboradores de la Empresa de Transporte Transmar Services Cargo SRL en el Distrito de Cajamarca 2020*. Universidad Nacional de Cajamarca.  
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.14074/3808>
- Meneses, K. (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. Universidad Militar Nueva Granada.  
<https://doi.org/http://hdl.handle.net/10654/31779>
- Mensoza, I., y Zavala, J. (2013). *Flexibilidad laboral como alternativa para reducir la rotación del personal caso: Empresa Agrícola*. Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC.  
<https://doi.org/https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/7874>

- Mera, M. (2021). *Plan de carrera*. Fundación Universidad de América.  
<https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.11839/8726>
- Mesa, J. (18 de septiembre de 2018). *Movilidad vertical: requisitos, usos y límites en la empresa*. Group P&A: <https://grupo-pya.com/movilidad-vertical-requisitos-usos-limites-la-empresa/>
- Moya, W., Alcalde, G., y Restrepo, L. (2023). *Estrategias para reducir la alta rotación de personal en el MINIMERCADO LA 53 SAS*. Corporación Universitaria de Sabaneta, Unisabaneta.  
<https://doi.org/http://repositorio.unisabaneta.edu.co:8080/xmlui/handle/123456789/549>
- Navarro, E. (2008). Revisión de la Motivación de los Trabajadores de la Construcción: 1968-2008. *Revista de la Construcción*, 7(2), 17-29.  
<https://doi.org/http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=127612584002>
- Núñez, B. (2020). *Implementación del departamento de recursos humanos en la empresa distribuidora de productos Manzano Castillo - DIPROMAC S. de R.L. . UNITEC*.  
<https://doi.org/https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/9490>
- Pico, A. (2023). *Endomarketing como mecanismo para promover la atracción y retención del talento*. Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.
- Prieto, P. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para retención del personal*. Universidad de Medellín.  
<https://doi.org/https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160>
- Quispe, F. (2021). *La Rotación del Personal y la Productividad en la Empresa Inversiones Jalisco S.A.C., en el año 2020*. Universidad Peruana de las Américas .
- Ramírez, A. (2018). *Estudio sobre resultados e impacto del Concurso Funciona (Periodo 2012-2017)*. Funciona. Funcionarios públicos innovando.
- Rampas, C., y Huamaní, V. (2019). *La cultura organizacional y la satisfacción del cliente en el hotel Cabaña Quinta, 2018*. Universidad Nacional Amazónica de Madre de Dios. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/20.500.14070/618>
- Reyes, A. (2018). *Administración de personal*. Limusa.
- Rivera, A. (2022). *Implementación de un sistema de gestión en el área de reclutamiento y selección de la empresa Liderman en el período 2018*. Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Robalino, A. (2022). *Plan de capacitación para fortalecer el liderazgo y su influencia en el desempeño laboral de una Empresa Eléctrica*. Pontificia Universidad Católica del Ecuador. <https://doi.org/https://repositorio.pucesa.edu.ec/handle/123456789/3758>

- Rodríguez, C., Mancilla, E., Flores, J., Ramírez, W., y Vásquez, O. (2020). *"Plan piloto estratégico de selección de personal a la empresa inversora San Rafael en el área de personal"*. Universidad Abierta y Distancia - UNAD.
- Rojas, D., Shugulí, C., y Mantilla, K. (2020). Acciones para reducir la rotación del personal en una empresa ecuatoriana comercializadora de material ferretero. *Uniandes EPISTEME. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 7(1), 30-44.
- Romero, L. (2022). *Propuesta de incentivos y beneficios para reducir los índices de rotación de personal en una institución gremial, 2021*. Universidad Norbert Weiner.
- Sánchez, I. (2020). *Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac. Cía. Ltda. Quito*. Universidad Andina Simón Bolívar. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10644/7763>
- Sepúlveda, D., Martínez, L., Fuentes, L., Vela, N., y Cardenal, I. (2020). *Diseñar un programa de capacitación que permita evaluar las capacidades y habilidades de los trabajadores pertenecientes a la empresa vigilancia y seguridad Esplendor en la ciudad de Bogotá*. Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD. <https://doi.org/http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/1584>
- Soto, A. (2022). *Causas del alto índice de rotación de personal en el Ministerio de Desarrollo de Inclusión Social en el área de Recursos Humanos del Programa Nacional de Asistencia Solidaria Pensión 65, en el año 2018: un estudio de percepción*. Universidad Nacional de Piura.
- Su, K., y Carcamo, V. (2018). *Factores intrínsecos y extrínsecos que afectan la rotación de personal en Panzela*. Universidad Tecnológica Centroamericana UNITEC. <https://doi.org/https://repositorio.unitec.edu/xmlui/handle/123456789/11056>
- Sulca, C. (2023). *Propuesta de mejora del clima laboral y rotación del personal en la microempresa de auto Detailing JUSCORP S.A.C. distrito de Ayacucho, 2022*. Universidad Católica Los Ángeles Chimbote. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.13032/31474>
- Tamayo, P. (2016). *Percepción y satisfacción laboral como precursores de rotación de personal*. Universidad de Granada. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10481/42600>
- Toranzo, A. (2022). *Rotación de personal y la influencia en la productividad laboral de los trabajadores de la Municipalidad Distrital de La Punta, 2022*. Universidad Cesar Vallejo. <https://doi.org/https://hdl.handle.net/20.500.12692/99302>
- Torres, J. (2012). *Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias, que ayudará para disminuir la rotación de personal*. Universidad Central del Ecuador. <https://doi.org/http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/2135>

- Trujillo, A., Tuesta, J., Viena, M., y Coronado, L. (2021). Endomarketing estrategia para la reducción de la rotación de personal millennial en organizaciones mexicanas. *Revista de ciencias sociales*, 27(Extra 4), 267-282.
- Urrego, A. (29 de marzo de 2022). *Empresas del sector tecnológico son las que mayor rotación laboral experimentan*. La República: <https://www.larepublica.co/empresas/empresas-del-sector-tecnologico-son-las-que-mayor-rotacion-laboral-experimentan-3332802#:~:text=Como%20uno%20de%20los%20principales,18%20y%20los%2028%20a%C3%B1os>.
- Valdamarín, M. (2022). *Causas y consecuencias de la rotacion de personal : ¿cómo afrontar los desafíos que plantea este problema para el negocio?* Universidad de San Andrés. Escuela de Negocios. <https://doi.org/http://hdl.handle.net/10908/19654>
- Zaballa, P., Assafiri, Y., Medina, J., Nogueira, D., y Medina, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *Scielo*, 8(1), 29-41. <https://doi.org/https://doi.org/10.30545/academo.2021.ene-jun.3>

## **Anexos**

### **Anexo 1: Marco conceptual**

#### **3. Antecedentes**

Con el propósito de sustentar la presente investigación, se presentan a continuación varios trabajos relacionados con el tema de estudio. Estos estudios abordan la problemática de la rotación de personal desde distintas perspectivas, en el ámbito nacional e internacional y ofrecen propuestas para abordarla de manera efectiva, con enfoque cultural, climático, entre otros. En el ámbito nacional, Márquez *et al.* (2021) en su trabajo investigativo titulado “Rotación de personal y clima organizacional en la Empresa Eléctrica de distribución del Cantón Milagro”, que tiene por objetivo “analizar la relación entre la rotación de personal y clima organizacional en la Empresa Pública Estratégica Corporación Nacional de Electricidad - Unidad de Negocio Milagro”, enfatizó la importancia de valorar uno de los recursos más importantes para la institución, como es su talento humano, ya que en muchas ocasiones, por el afán de optimizar bienes en las instituciones públicas, descuidan a su personal, lo que puede ocasionar una constante rotación de personal. Por lo cual se concluye que el clima organizacional sí influencia en la rotación que su personal pueda tener, evidenciando que existe correlación positiva considerable entre estas dos variables.

En relación con el estudio llevado a cabo por Sánchez (2020) titulado "Diseño de un sistema de reclutamiento y selección por competencias para disminuir la rotación de personal en Sepronac Cía. Ltda. Quito", se evidencia la importancia del proceso de reclutamiento y selección en la gestión de la rotación de personal en la empresa. El objetivo principal de este estudio fue determinar si la implementación de un diseño de reclutamiento y selección basado en competencias influía en los índices de rotación de personal en la empresa Sepronac Cía. Ltda. Quito. Los resultados obtenidos demostraron que efectivamente el proceso de reclutamiento y selección tiene una influencia significativa en los niveles de rotación de personal, al garantizar una adecuada coincidencia entre las competencias requeridas y las habilidades de los candidatos, contribuye a crear un entorno laboral estable y agradable, lo que impacta positivamente en la retención del talento y en la disminución de los índices de rotación de personal.

Por su parte, Arteaga (2016) en su investigación titulada “Propuesta para disminuir la rotación de personal en la sucursal American Call Center, ubicada en la ciudad de Quito para el período 2016”, que tiene por objetivo “crear un entorno adecuado para el desarrollo, participación y formación para el buen desempeño de todos los colaboradores”, del cual concluye que la rotación de personal en la empresa es un problema que afecta la eficiencia y la productividad de la organización; por su parte la encuesta realizada a los empleados evidenció que la insatisfacción con los salarios percibidos es una de las principales causas de la rotación de personal, además, la falta de un proceso adecuado de reclutamiento y selección del personal también contribuye a la alta tasa de rotación en la empresa. La propuesta de reformulación de los procesos de reclutamiento y selección, así como la implementación de una estrategia de compensación basada en el mérito del empleado, puede ser una solución efectiva para reducir la tasa de rotación de personal.

Torres (2012) por su lado, realizó la investigación titulada “Elaboración de procesos de selección de personal basados en competencias, que ayudará para disminuir la rotación de personal”, con el objetivo de “Implementar los procesos de selección de personal basados en competencias para escoger el personal idóneo que contribuya a disminuir la rotación de personal”. Llegando a la conclusión de que la incorporación de procesos de selección basados en competencias sí puede reducir la rotación de personal en la empresa objeto de estudio. Además, se logró identificar las causas principales que ocasionaron la rotación de personal en la empresa, destacando la falta de un proceso de selección adecuado que permita la contratación de empleados con el perfil adecuado para las necesidades de la organización. La implementación de los procesos de selección basados en competencias permitió optimizar los recursos económicos, al contratar al personal más adecuado para los puestos de trabajo disponibles, lo cual mejoró la calidad del trabajo y disminuyó el índice de rotación de personal.

En este sentido, se destaca el impacto significativo de la rotación de personal en diferentes contextos y organizaciones. A nivel nacional, se evidencia cómo el clima organizacional influye en la rotación de personal, demostrando una correlación positiva entre ambas variables. Asimismo, se resalta la importancia del proceso de reclutamiento y selección

basado en competencias, ya que garantiza una mejor coincidencia entre las habilidades de los candidatos y los requisitos del puesto, lo cual contribuye a crear un entorno laboral estable y agradable, reduciendo así los índices de rotación de personal.

En el ámbito internacional, se destaca el estudio realizado por López et al. (2018) titulado "Análisis de la rotación de personal del área comercial y elaboración de una propuesta de mejora en la empresa Comestibles Ricos SA". El objetivo de este estudio fue realizar un diagnóstico de los motivos que influyen en la rotación de personal en los cargos comerciales de la empresa en la ciudad de Bogotá. Los resultados de la investigación permitieron identificar tres factores principales que contribuyen a la rotación de personal en el área comercial: la falta de un plan de beneficios y convenios, una remuneración salarial baja y problemas de compatibilidad con la dirección debido a la cultura organizacional.

Específicamente, los supervisores de ventas y mercaderistas fueron los cargos que mostraron niveles altos de rotación. En respuesta a estos hallazgos, se proponen tres soluciones para la organización. En primer lugar, se sugiere implementar un plan de beneficios y convenios que incentive y motive a los empleados a permanecer en la empresa. Además, se recomienda estandarizar los salarios utilizando la metodología para garantizar una remuneración equitativa y competitiva. Por último, se propone mejorar el manejo del personal y la relación entre jefes y colaboradores a través de la aplicación del cuestionario de clima organizacional de *Litwin y Stringer*, así como brindar capacitaciones para el desarrollo de competencias. También se propone la implementación de un buzón de sugerencias como medio de comunicación para fomentar la participación y la retroalimentación. Se espera que estas propuestas contribuyan a reducir la rotación de personal en el área comercial de la empresa y mejoren la calidad del trabajo del personal seleccionado. Este estudio evidencia la importancia de abordar de manera integral los aspectos relacionados con el bienestar laboral, la compensación salarial y el clima organizacional para enfrentar el desafío de la rotación de personal. La implementación de estas medidas puede tener un impacto positivo en la retención de talento y en el fortalecimiento de la empresa en el ámbito internacional.

Por su parte, Meneses (2019) en su investigación “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal”, que tiene por objetivo identificar las razones del por qué se hace tan frecuente la rotación de personal y las estrategias de retención y atracción de los mismos, de modo que se reduzcan los índices de rotación en la empresa, comprendiendo las razones que llevan a la alta rotación de personal, las cuales pueden variar desde aspectos relacionados con el entorno laboral y la cultura organizacional hasta la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, pasando por la insatisfacción salarial y la falta de reconocimiento. Mediante un análisis exhaustivo, la investigación busca identificar los factores específicos que generan la rotación de personal en la empresa en estudio, reconociendo que cada organización puede tener desafíos particulares. Una vez identificadas las razones detrás de la rotación de personal, el siguiente paso consiste en proponer estrategias efectivas de atracción y retención del talento humano. Estas estrategias pueden abarcar diversas áreas, como la mejora de los procesos de reclutamiento y selección, la implementación de programas de desarrollo y capacitación, el diseño de planes de compensación y beneficios competitivos, la promoción de un entorno laboral saludable y la creación de oportunidades de crecimiento profesional.

En este sentido, los dos estudios en el ámbito internacional resaltan la importancia de considerar aspectos como el bienestar laboral, la compensación salarial, el clima organizacional y las oportunidades de desarrollo en la búsqueda de soluciones efectivas para reducir la rotación de personal. Estas medidas no solo impactan positivamente en la retención del talento, sino que también fortalecen a las empresas a nivel internacional al mejorar su competitividad y su capacidad para afrontar los desafíos del mercado. La implementación de estrategias de atracción y retención del talento humano se convierte en una prioridad para las organizaciones que buscan mantener un personal comprometido y estable, lo que contribuye al crecimiento y al éxito a largo plazo.

## **2.2 Marco teórico**

### **2.2.1 Rotación de personal**

La rotación de personal se refiere a la separación natural que ocurre cuando un empleado abandona la empresa de forma irrevocable, ya sea por motivos voluntarios o involuntarios. Hernández et al. (2013) la definen como la salida de un colaborador de la organización debido a causas como muerte, jubilación o razones de salud. Bonilla (2018) por su parte, la describe como el número o porcentaje de empleados que abandonan la organización durante un período específico, incluyendo salidas voluntarias e involuntarias como renunciaciones, jubilaciones, despidos y terminaciones de contratos.

Para conocer la tasa de rotación de personal que tiene una organización, Llanos y Castillo (2022) proponen determinar la cantidad de empleados que se salieron de la organización durante un período específico y dividirla por la cantidad promedio de empleados durante ese período. La tasa de rotación se puede calcular de forma anual, trimestral o mensual, según la preferencia de la organización y la frecuencia de las salidas. También es importante comparar la tasa de rotación con los promedios de la industria para determinar si es saludable o no. Fuentes y Rodríguez (2022) mencionan que en las organizaciones existen cargos que tienen mayor rotación de personal. En los procesos de selección, los candidatos aceptan un cargo con ciertas funciones, pero poco tiempo después renuncian debido a que la empresa no cumplió con lo prometido al inicio del contrato o porque encontraron una mejor oferta laboral. Esto puede provocar insatisfacción en los demás trabajadores, ya que causa sobrecarga laboral y estrés, lo que consigue afectar la salud de los empleados

Además de los factores mencionados en los estudios previos, es importante considerar otras causas de rotación de personal, como las expectativas no cumplidas por parte de la empresa y la existencia de mejores oportunidades laborales para los empleados. Estas circunstancias pueden generar insatisfacción y estrés en los colaboradores, lo que a su vez puede contribuir a un aumento en los índices de rotación. Para abordar este problema, las organizaciones deben tener en cuenta tanto las causas específicas de rotación en sus contextos particulares como las estrategias generales de atracción y retención del talento humano.

Chiavenato (2017) plantea que la rotación de personal tiene un impacto significativo en el ambiente organizacional de las empresas. Cuando los empleados abandonan la organización de manera frecuente, se generan consecuencias negativas que pueden afectar el funcionamiento y la productividad de la empresa en diversos aspectos.

La rotación de personal puede causar una interrupción en los equipos de trabajo, cada vez que un empleado se va, se pierde su experiencia, conocimientos y habilidades, lo que puede afectar la continuidad de los proyectos y el rendimiento del equipo. Además, la constante llegada y partida de empleados puede generar inestabilidad y falta de cohesión en el grupo, dificultando la colaboración y el desarrollo de relaciones laborales sólidas. Asimismo, conlleva costos significativos para la organización. Estos costos van más allá de los gastos asociados al reclutamiento y selección de nuevos empleados, e incluyen la inversión en capacitación y entrenamiento de los nuevos integrantes del equipo. Además, la curva de aprendizaje de los nuevos empleados puede llevar tiempo, lo que implica una disminución en la eficiencia y productividad durante ese período de adaptación.

Tamayo (2016) enfatiza la necesidad de dar una atención especial al índice de rotación de personal, analizando de forma periódica y determinando la raíz de la rotación para emprender soluciones de tal manera que ésta sea mínima. Rivera (2022) destaca que la rotación de personal implica costos altos para la empresa, tales como procesos de recursos humanos, formación y capacitación del nuevo empleado, y pérdida de productividad durante el tiempo que se tarda en encontrar al reemplazo adecuado. Es importante recordar que en el cálculo de la tasa de rotación no se deben incluir a las personas que se han jubilado, sino únicamente a las personas que han renunciado o han sido despedidas por diferentes causas.

De esta manera, la gestión adecuada de la rotación de personal no solo contribuye a la estabilidad y eficiencia de la organización, sino que también fortalece su reputación en el mercado laboral, lo que facilita la atracción y retención de talento. Al considerar la importancia de este fenómeno y tomar medidas proactivas para abordarlo, las empresas pueden garantizar un entorno laboral saludable, satisfactorio y productivo para sus empleados, lo que le permite construir una base sólida para su futuro exitoso.

En este orden de ideas, la rotación de personal es un fenómeno que presenta desafíos y oportunidades para las organizaciones. Al analizar periódicamente los índices de rotación y comprender sus causas, las empresas pueden implementar soluciones efectivas para minimizarla. Al abordar la satisfacción y el compromiso de los empleados, así como brindar un ambiente laboral favorable, oportunidades de crecimiento y desarrollo, y una compensación justa, las organizaciones pueden reducir la rotación de personal y fortalecer su reputación en el mercado laboral. La gestión adecuada de la rotación de personal no solo contribuye a la estabilidad y eficiencia de la organización, sino que también facilita la atracción y retención de talento, sentando las bases para el éxito a largo plazo.

### **2.2.1.1 Tipos de rotación de personal**

Hay dos tipos principales de rotación de personal: voluntaria e involuntaria. La rotación voluntaria ocurre cuando un empleado decide dejar la organización; y, la rotación involuntaria cuando la organización despide a un empleado (Romero, 2022). Además de estos dos tipos principales, existen otros tipos de rotación de empleados que las organizaciones pueden necesitar analizar. La rotación externa que ocurre cuando un empleado se retira de su puesto o es removido de sus funciones y la rotación interna que se presenta cuando un empleado se traslada a un puesto diferente dentro de la misma organización (Aliaga, 2019).

Caldera et al. (2019) concuerda que la rotación de personal puede ser voluntaria o involuntaria, y se la considera multifactorial dependiendo de los motivos que el empleado tenga para abandonar la empresa o a su vez que la empresa considere oportuno hacerlo. En el caso de la rotación voluntaria, los motivos pueden ser diversos y van desde la insatisfacción con el trabajo, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, problemas de comunicación o relaciones laborales conflictivas, hasta la búsqueda de mejores condiciones laborales, salarios más altos o un equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

Los empleados pueden sentirse desmotivados o desvinculados de la organización si no se sienten valorados o reconocidos por sus contribuciones, lo que puede llevarlos a buscar oportunidades en otras empresas que ofrezcan un ambiente laboral más satisfactorio. Por otro

lado, la rotación involuntaria puede estar relacionada con el rendimiento deficiente, la falta de adaptación a los cambios organizacionales, la violación de normas o políticas internas, entre otros motivos que llevan a la empresa a tomar la decisión de terminar la relación laboral. Es importante que las organizaciones analicen los diferentes tipos de rotación de empleados que experimentan. Al hacerlo, pueden identificar las razones de la rotación y tomar medidas para reducirla. Por ejemplo, si una organización está experimentando altos niveles de rotación voluntaria, es posible que deba mejorar sus estrategias de retención de empleados. Si experimentan altos niveles de rotación involuntaria, es posible que deban mejorar sus procesos de contratación e incorporación.

Para abordar la rotación de personal, las organizaciones deben analizar y comprender los motivos detrás de ella, ya sea a través de encuestas de satisfacción, revisiones de desempeño o análisis de retroalimentación. Al identificar las causas subyacentes, las organizaciones pueden implementar medidas adecuadas para retener a los empleados y mejorar el ambiente laboral. Es esencial que las empresas desarrollen estrategias efectivas de retención de empleados, como proporcionar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, fomentar una cultura de reconocimiento y recompensa, promover una comunicación abierta y transparente, y establecer políticas que favorezcan el equilibrio entre el trabajo y la vida personal.

En definitiva, al comprender los diferentes tipos de rotación de personal y las razones que la impulsan, las organizaciones pueden tomar medidas proactivas para reducir la rotación y promover un ambiente laboral satisfactorio y productivo. Al hacerlo, se fortalece la estabilidad y el éxito a largo plazo de la organización, al tiempo que se crea una imagen positiva en el mercado laboral, lo que facilita la atracción y retención de talento.

### **2.2.1.2 Causas de la rotación de personal**

En el departamento de Talento Humano existen varios indicadores para evaluar la gestión del personal, uno de los más relevantes es la rotación de personal. Este indicador permite medir la cantidad de empleados que ingresan a la organización y aquellos que deciden renunciar o son despedidos. La rotación de personal puede ser un factor determinante en el

éxito o fracaso productivo de una organización, ya que aquellas empresas que no logran retener a su personal se encuentran en desventaja frente a sus competidores, quienes implementan estrategias efectivas de retención de talento (Chiavenato, 2014).

Se ha observado que la rotación de empleados está estrechamente relacionada con la disminución de la motivación y satisfacción laboral. Cuando los empleados no se sienten valorados, no encuentran oportunidades de crecimiento o enfrentan condiciones laborales desfavorables, es más probable que busquen nuevas oportunidades en otras organizaciones (Rodríguez et al., 2020). Por lo tanto, se puede decir que la principal causa de la rotación de empleados se encuentra en el entorno laboral en sí mismo.

Cubillos *et al.* (2017) concluyeron en su estudio que las causas que podrían provocar altos índices de rotación de personal son las siguientes (Ver Figura 1).



**Figura 21.** Causas de la rotación de personal

**Fuente:** Cubillos et al. (2017)

De acuerdo con esta Figura, las causas de la rotación de personal revelan la complejidad de este fenómeno y destacan la influencia de diferentes aspectos en la decisión de los empleados de abandonar una organización. Estas causas, de acuerdo con Cubillos et al. (2017) se

clasifican en tres categorías importantes: políticas organizacionales, factores motivacionales y cultura/clima organizacional. Las políticas organizacionales juegan un papel indispensable en la rotación de personal, debido a que incluye aspectos como la administración del personal, condiciones de empleo, política salarial, ascensos y movilidad interna (más adelante se detallan los aspectos de movilidad de personal). Si una organización no cuenta con políticas claras y justas en estas áreas, es más probable que los empleados se sientan insatisfechos y busquen oportunidades en otras empresas. Por ejemplo, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo o una política salarial poco competitiva pueden ser motivos para que los empleados busquen mejores opciones laborales. Los factores motivacionales están relacionados con la satisfacción y motivación de los empleados en su trabajo. Algunos de estos factores incluyen la estabilidad en el empleo, la remuneración y los beneficios, el reconocimiento, el plan de carrera y el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. Si los empleados no perciben que sus necesidades y expectativas son satisfechas en estos aspectos, es más probable que busquen oportunidades en otras organizaciones que ofrezcan mejores condiciones. La cultura se refiere a los valores compartidos, normas y creencias de la organización, mientras que el clima se relaciona con el ambiente de trabajo y las relaciones interpersonales. Si la cultura y el clima organizacional son negativos, con relaciones de poder poco saludables, un estilo de liderazgo inadecuado o altos niveles de estrés laboral es más probable que los empleados se sientan desmotivados y busquen salir de la organización.

El análisis de las causas de la rotación de personal muestra que es un fenómeno multifactorial y complejo, por lo que es indispensable que las organizaciones identifiquen y aborden estas causas para reducir la rotación de personal y fomentar la retención de empleados. Esto implica la implementación de políticas justas y claras, la satisfacción de las necesidades y expectativas de los empleados, y la creación de un ambiente de trabajo saludable y motivador. Al hacerlo, las organizaciones pueden beneficiarse de una fuerza laboral comprometida y estable, lo cual aporta al crecimiento organizacional (Pico, 2023).

En definitiva, cuando una empresa prioriza la satisfacción y retención de sus empleados, se crea un ciclo positivo que beneficia a todos los aspectos del negocio. Al retener a los mejores

talentos, superar a los competidores y mejorar los niveles de servicio al cliente, las organizaciones pueden lograr un crecimiento sostenible y mantenerse en la vanguardia de su industria. Por lo tanto, invertir en la satisfacción y conservación de los empleados es una estrategia ganadora que genera resultados positivos a largo plazo.

Hay varias causas comunes de rotación de empleados que las organizaciones deben conocer, una de las principales causas es la falta de oportunidades de crecimiento y progreso dentro de la organización. Los empleados quieren sentir que están avanzando en sus carreras y desarrollando nuevas habilidades, si sienten que no hay espacio para el crecimiento o el avance, pueden buscar oportunidades en otros lugares. Otra causa es la mala compensación, si los empleados sienten que no se les paga de manera justa por su trabajo, pueden irse a un trabajo mejor pagado (Díaz, 2022).

Rampas y Huamaní (2019) enfatizan que hay varias causas principales de la rotación del personal, que incluyen la falta de propósito de los empleados, mala compensación, exceso de trabajo, estilos de gestión inconsistentes, falta de crecimiento y progresión, falta de innovación, gestión ineficiente o mala y reestructuración organizacional. Por su parte Espinoza *et al.* (2021) refiere que la falta de propósito de los empleados y la mala compensación, son dos de las razones más comunes para la rotación de empleados. Cuando los colaboradores sienten que su trabajo carece de significado o que no están siendo compensados de manera justa, es más probable que abandonen la organización. El exceso de trabajo y los estilos de gestión inconsistentes también pueden provocar el agotamiento y la insatisfacción de los trabajadores.

De acuerdo con Cañar (2022) el exceso de trabajo y una carga de actividades desequilibradas también pueden contribuir a la rotación de personal. Si los empleados sienten que tienen demasiado trabajo por hacer y no tienen suficiente tiempo para hacerlo, pueden estresarse y agotarse. Los estilos de gestión inconsistentes, la falta de reconocimiento de los miembros del equipo y las pocas oportunidades de desarrollo o avance profesionales son otras causas comunes de la rotación de empleados.

Toranzo (2022) por su parte, considera que la falta de crecimiento, ascenso, innovación y la gestión ineficiente son otros factores que pueden contribuir a la rotación de personal. Los empleados quieren sentir que están progresando y desarrollándose en sus roles y que su trabajo es significativo e innovador. La gestión ineficiente puede generar confusión, frustración y falta de dirección, lo que puede hacer que los empleados busquen mejores oportunidades en otros lugares. Con esto concuerda Moya *et al.* (2023) el cual indica que la mala gestión es otra causa importante de la rotación de personal. Los empleados a menudo dejan sus trabajos debido a sus gerentes, más que por su lugar de trabajo en sí. Los malos gerentes pueden micro gestionar, no proporcionar comentarios útiles, atribuirse el mérito exclusivo de los logros del equipo, entre otras cosas, lo que puede generar resentimiento y desapego entre los empleados y por ende de la institución.

La reestructuración organizacional, cambios en el liderazgo, venta o fusión organizacional, dificultades financieras, eventos globales o los ejes de la empresa, también pueden desencadenar despidos y rotación de personal. De acuerdo con Cañar (2022) el exceso de trabajo y una carga de actividades desequilibradas también pueden contribuir a la rotación de personal. Si los empleados sienten que tienen demasiado trabajo por hacer y no tienen suficiente tiempo para hacerlo, pueden estresarse y agotarse; incluso se presentan diversas inconformidades en los colaboradores, cuando deben cubrir las actividades de trabajadores que salieron; esta carga laboral extra que deberán asumir, afecta en la reducción de tiempos de lunch y descanso por derecho, entre otros aspectos que llega a afectar la salud y bienestar de los mismos, reduciendo la producción y los índices económicos empresariales.

Los estilos de gestión inconsistentes, la falta de reconocimiento de los miembros del equipo y las pocas oportunidades de desarrollo o avance profesionales son otras causas comunes de la rotación de empleados. A decir de Soto (2022) la alta rotación de empleados puede deberse a varios factores, incluidos los salarios bajos, la mala cultura de la empresa, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, los beneficios inadecuados y la mala gestión. Cuando los empleados se sienten poco valorados, despreciados o sin apoyo, es más probable que dejen sus trabajos. Las empresas que no dan prioridad a la satisfacción y retención de los empleados pueden experimentar altas tasas de rotación, lo que resultar costoso en términos

de gastos de contratación y capacitación. Es por ello la importancia de implementar estrategias de retención de personal.

En definitiva, la rotación de personal puede tener varias causas, entre las más comunes se encuentran la falta de oportunidades de crecimiento y progreso, la mala compensación, el exceso de trabajo, los estilos de gestión inconsistentes, la falta de reconocimiento, la falta de propósito y significado en el trabajo y la mala gestión. La reestructuración organizacional, cambios en el liderazgo, dificultades financieras y eventos globales también pueden contribuir a la rotación de personal. Es importante que las empresas realicen análisis exhaustivos de rotación de personal para identificar las causas de la rotación y planificar los costos de contratación. Las empresas que dan prioridad a la satisfacción y conservación de los empleados tienen más probabilidades de retener a sus mejores talentos, superar a sus competidores y mejorar sus niveles de servicio al cliente.

### **2.2.1.3 Estrategias de retención de personal**

Para reducir la rotación no deseada, las organizaciones pueden centrarse en estrategias de retención, como mejorar la experiencia de los empleados, brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo, reconocer y recompensar a los empleados, abordar los problemas de equilibrio entre la vida laboral y personal. Al tratar de manera proactiva los impulsores de la retención, las organizaciones pueden evitar que los empleados calificados se vayan y mantener una tasa de rotación saludable (Valdamarín, 2022). Para evitar las rotaciones de personal las organizaciones pueden tomar varios pasos, como implementar una filosofía de recompensas, proporcionar flexibilidad laboral, ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo, mejorar las prácticas de gestión y crear una cultura laboral positiva (Araiza et al., 2019).

Madero (2020) concuerda que es importante que las organizaciones aborden los temas para retener a los empleados. Algunas recomendaciones incluyen ofrecer paquetes de compensación competitivos, brindar oportunidades para el crecimiento y desarrollo profesional, crear un entorno y una cultura de trabajo positivos, reconocer y recompensar a los empleados por sus contribuciones, proporcionar una comunicación clara sobre las

expectativas laborales y la retroalimentación del desempeño. Al tratar estos problemas de manera proactiva, las organizaciones pueden reducir las tasas de rotación de empleados y mejorar la retención.

Por su parte, Flores (2020) afirma que, para evitar una alta rotación de empleados, las empresas pueden tomar varias medidas. Un enfoque es ofrecer salarios competitivos y paquetes de beneficios para atraer y retener empleados valiosos. También pueden contratar personas que coincidan con la cultura de su empresa y brindar excelentes oportunidades de capacitación y desarrollo para ayudar a los empleados a crecer y avanzar en sus carreras. Además, las empresas pueden establecer pautas claras para las evaluaciones entre pares y gerentes para garantizar que todos los departamentos y equipos utilicen los mismos estándares. La retroalimentación y el reconocimiento regulares también pueden ayudar a los empleados a sentirse valorados y apreciados (Pico, 2023).

A decir de Sulca (2023) es importante escuchar a los empleados, entrenarlos adecuadamente, darles retroalimentación y hacerlos sentir apreciados; los buenos gerentes poseen niveles más altos de inteligencia emocional y mejores habilidades interpersonales. Las empresas necesitan planificar y presupuestar la capacitación de los gerentes para mejorar sus habilidades de liderazgo. Los líderes fuertes pueden ayudar a reducir la rotación.

En este referente, la retención de empleados es un desafío clave para muchas organizaciones, especialmente en sectores con alta rotación. Para abordar este problema, las empresas pueden centrarse en estrategias de retención como mejorar la experiencia de los empleados, brindar oportunidades de crecimiento y desarrollo, reconocer y recompensar a los empleados, abordar problemas de equilibrio entre la vida laboral y personal y establecer pautas claras para las evaluaciones. También es importante escuchar a los empleados, entrenarlos adecuadamente, darles retroalimentación y hacerlos sentir apreciados, lo que requiere que los gerentes posean niveles más altos de inteligencia emocional y mejores habilidades interpersonales. En general, al abordar estos factores, las empresas pueden mejorar la retención de empleados y construir una cultura laboral positiva que fomente el éxito a largo plazo.

#### **2.2.1.4 Modelos de estrategias para la rotación de personal**

El *endomarketing*, según lo planteado por Trujillo et al. (2021), es un modelo de estrategia que busca reducir la rotación de personal mediante la motivación y el compromiso de los colaboradores. Este enfoque considera a los empleados como clientes internos de la empresa, lo cual implica tratarlos con el mismo nivel de importancia y atención que se brinda a los clientes externos; va más allá de la simple comunicación interna o actividades de incentivo. Se trata de establecer una cultura organizacional que promueva la satisfacción y el bienestar de los empleados, reconociéndolos como piezas fundamentales para el éxito de la empresa.

El *endomarketing* se basa en la premisa de que los empleados motivados y comprometidos tienen más probabilidades de brindar un excelente servicio a los clientes externos. Al sentirse valorados, respaldados y parte integral de la organización, los trabajadores estarán más dispuestos a esforzarse y mostrar una actitud positiva hacia su trabajo y hacia los clientes. Para implementarlo de manera efectiva, es necesario llevar a cabo acciones que fortalezcan la relación entre la empresa y sus empleados; esto incluye la comunicación transparente y abierta, crear un ambiente de trabajo agradable, reconocimiento y recompensa por el desempeño sobresaliente, desarrollo de programas de capacitación y crecimiento profesional, y la promoción de un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Además, el *endomarketing* contribuye a construir una imagen positiva de la empresa tanto interna como externa. Los empleados satisfechos se convierten en embajadores de la marca, lo que puede atraer a nuevos talentos y fortalecer las relaciones con los clientes existentes.

Por su parte, Henao (2021) presenta cinco modelos que permiten pronosticar la rotación de personal voluntaria: regresión logística, bosque aleatorio, *XGBoost*, K vecinos más cercanos y árbol de decisión. A continuación, se ofrece una explicación más detallada de cada uno de estos modelos:

- Regresión logística. - Es un modelo estadístico utilizado para predecir la presencia o ausencia de una característica o resultado en función de los valores de un conjunto de predictores. En la rotación de personal, este modelo se puede utilizar para identificar los factores o variables que están relacionados con la probabilidad de que un

empleado abandone la organización. Por ejemplo, se pueden analizar variables como la satisfacción laboral, la remuneración, las oportunidades de crecimiento, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, entre otros, para predecir la probabilidad de rotación voluntaria.

- **Bosque aleatorio.** - Es un algoritmo de aprendizaje automático que combina múltiples árboles de decisión para realizar predicciones. Para la rotación de personal, se pueden utilizar bosques aleatorios para analizar un conjunto de variables y evaluar su importancia en la predicción de la rotación. El modelo puede considerar factores como el desempeño laboral, la satisfacción laboral, la duración del empleo y otras variables relevantes para predecir si un empleado tiene mayor probabilidad de abandonar la organización.
- **XGBoost.** - Se puede emplear para construir un modelo que examine diversas características o variables relacionadas con los empleados y su probabilidad de rotación. Este modelo puede considerar factores como edad, antigüedad en la organización, nivel de satisfacción laboral, relación con los superiores y compañeros de trabajo, entre otros, para predecir la probabilidad de rotación voluntaria.
- **K vecino más cercano (KNN).** – Se utiliza para identificar a los empleados que tienen características similares a aquellos que han abandonado la organización. Por ejemplo, si se tienen datos históricos de empleados que han renunciado, se puede utilizar KNN para encontrar a los empleados actuales que se asemejan a esos patrones de rotación y así predecir su probabilidad de abandonar la organización.
- **Árbol de decisión.** - Un árbol de decisión puede ser utilizado para identificar los factores clave que influyen en la rotación de los empleados. Cada nodo interno del árbol representa una característica o atributo, y cada rama representa una posible respuesta a esa característica. Al seguir las ramas del árbol, se llega a un nodo hoja que representa una predicción sobre la rotación del empleado. Este modelo puede ayudar a comprender las relaciones entre diferentes variables y su impacto en la rotación de personal.

En este orden de ideas, existen diferentes modelos de estrategias y técnicas que pueden ser utilizados para reducir la rotación de personal en una empresa. Por un lado, el *endomarketing* puede ser una estrategia efectiva para motivar a los colaboradores y

hacerlos sentir parte de la empresa, lo cual se traduce en una mejor disposición de servicio a los clientes y mejores resultados para la empresa en general. Por otro lado, los modelos de pronóstico de rotación de personal, como la regresión logística, el bosque aleatorio, XGBoost, K vecinos más cercanos y el árbol de decisión, pueden ser utilizados para predecir la rotación voluntaria de personal y tomar medidas preventivas para reducirla. Es importante destacar que el uso de estos modelos debe ser complementado con una buena gestión de recursos humanos que considere las necesidades y motivaciones de los empleados para retenerlos y fomentar su crecimiento dentro de la empresa.

### **2.2.1.5 Sectores que registran mayor y menor rotación de personal**

La rotación de personal es un problema que afecta a diversas industrias, y según LinkedIn (2022), las tasas de rotación varían ampliamente según la industria. Algunas industrias, como la atención médica, las finanzas y la tecnología, tienen tasas de rotación más bajas debido a salarios más altos, mejores beneficios y más oportunidades de crecimiento profesional. Por otro lado, las industrias que dependen en gran medida de una fuerza laboral presencial, como los servicios de alojamiento y alimentación, ocio y hostelería, comercio minorista y entretenimiento, tienden a tener tasas de rotación más altas debido a trabajos peor pagados con menos beneficios.

En cuanto a las profesiones con tasas de rotación más altas, el informe de LinkedIn de junio de 2022 indica que los profesionales relacionados con el área de talento humano tienen el índice de rotación más alto, seguido por aquellos relacionados con la investigación, la gestión de productos, las ventas y la consultoría. Es importante destacar que las tasas de rotación aún pueden variar ampliamente dentro de estas industrias según factores como la cultura de la empresa, las prácticas de gestión y la satisfacción laboral.

Por otro lado, los sectores con mayor demanda de empleo según LinkedIn (2022) son ingeniería, tecnología de la información y comercialización. En cuanto a los cargos con menor rotación de personal, se encuentran aquellos en el área de administración, operaciones, contabilidad, desarrollo de negocios y financieras.

Deloitte (2020) destaca que la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo es uno de los principales impulsores de la rotación de personal. Según su investigación, los empleados, especialmente las nuevas generaciones, buscan constantemente oportunidades de aprendizaje y avance profesional en sus organizaciones.

Por otro lado, el Centro de Liderazgo del Colegio de Estudios Superiores de Administración (Cesa) (2022) realizó un estudio que demostró que las empresas tecnológicas presentan un alto nivel de rotación laboral, especialmente entre los jóvenes de 18 a 28 años. Aunque estas empresas invierten en el desarrollo de nuevas ideas, la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo es un factor determinante en la rotación de personal. Por otro lado, se observa que los sectores de agricultura y comercio muestran una mayor estabilidad laboral, con trabajadores que permanecen más tiempo en las mismas empresas (entre 7,7 y 8,5 años). El uso del internet para actividades productivas todavía presenta un rezago, a pesar de la digitalización impulsada por la pandemia.

Por su parte, Forbes (2018) en su estudio concuerda que el sector de tecnología es el que mayor rotación de personal tiene (13,2%), seguido del sector minorista (13%). La rotación en el sector tecnológico puede ser impulsada por un aumento en la demanda y la compensación. Los subsectores con mayor rotación en tecnología se centran en juegos de computadora (15.5%), internet (14.9%) y profesiones relacionadas con el software de computadora (13.3%). En cuanto al sector minorista está experimentando una importante transformación hacia el comercio electrónico. Los niveles de rotación dentro de este sector son encabezados por los restaurantes (17.2%), seguidos por el sector minorista en general (16.2%) y los supermercados (15.4%). Dentro del sector minorista, los puestos con mayor rotación son los vendedores minoristas (19.3%), los profesionales de servicios de alimentos (17.6%) y los profesionales de hotelería (17.0%). Esta rotación se debe en gran medida a la transformación del sector hacia las compras en línea. Como resultado, los profesionales se ven obligados a buscar nuevas oportunidades de carrera, y solo el 35% de las personas que abandonan empleos en el sector minorista continúan trabajando dentro del mismo sector.

En este sentido, la rotación de personal varía ampliamente según la industria. Las industrias como atención médica, finanzas y tecnología tienen tasas de rotación más bajas debido a salarios más altos, mejores beneficios y oportunidades de crecimiento profesional. A diferencia de las industrias que dependen de una fuerza laboral presencial, como los servicios de alojamiento y alimentación, comercio minorista y entretenimiento, que presentan tasas de rotación más altas debido a trabajos peor remunerados y con menos beneficios. Las profesiones relacionadas con el área de talento humano tienen la mayor tasa de rotación, seguidas por la investigación, gestión de productos, ventas y consultoría. Los sectores de ingeniería, tecnología de la información y comercialización tienen una alta demanda de empleo, mientras que los roles en administración, operaciones, contabilidad, desarrollo de negocios y finanzas presentan una menor rotación. La falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo es un promotor clave de la rotación, especialmente entre las nuevas generaciones. Las empresas tecnológicas experimentan una alta rotación laboral, especialmente entre los jóvenes, y aunque invierten en nuevas ideas, la falta de oportunidades de crecimiento sigue siendo un factor determinante. En el sector minorista, la transformación hacia el comercio electrónico ha contribuido a la rotación, ya que los profesionales buscan nuevas oportunidades en línea.

#### **2.2.1.6 Cálculo del indicador de la rotación de personal**

La tasa de rotación de personal es un indicador importante que mide el porcentaje de empleados que abandonan una organización durante un cierto período de tiempo. Para calcular la tasa de rotación de personal se debe recopilar tres datos: la cantidad de empleados al comienzo del período, la cantidad de empleados al final del período y la cantidad total de empleados que se fueron durante ese período (Soto, 2022).

El primer paso es calcular el número promedio de empleados, más el número de empleados al comienzo del período, el número de empleados al final del período, este resultado se divide por dos. El segundo paso es dividir el número de empleados que se fueron por el número promedio de empleados. Finalmente, multiplique el resultado por 100 para obtener el porcentaje de facturación final (Zaballa et al., 2021). Por ejemplo, al comienzo del período

se contaba con 200 empleados y al final con 180 empleados. Durante ese período, 20 empleados se fueron.

Para calcular el número promedio de empleados se utiliza la fórmula:

**Número promedio de empleados** = (Número de empleados al comienzo del período + Número de empleados al final del período) / 2

**Número promedio de empleados** =  $(200 + 180) / 2 = 190$

Luego, para calcular el índice de rotación se utiliza la fórmula:

**Índice de rotación** = (Número de empleados que se fueron / Número promedio de empleados) \* 100

**Índice de rotación** =  $(20 / 190) * 100 = 10.52\%$

En este ejemplo, el índice de rotación es 10.52% de empleados que abandonaron la empresa durante ese período.

Es importante tener en cuenta que la tasa de rotación de personal se puede calcular para diferentes períodos de tiempo, como mensual, trimestral o anual. Adicionalmente, es fundamental definir qué tipos de rotación se van a incluir en el cálculo, ya sean renuncias voluntarias, despidos, no certificaciones y jubilaciones. Cabe indicar que los movimientos internos como promociones o transferencias generalmente no se incluyen en el cálculo (Mensoza y Zavala, 2013).

En este referente, calcular la tasa de rotación de empleados es crucial para que las organizaciones comprendan la efectividad de sus políticas de recursos humanos y la organización en general. También puede ayudar a identificar las posibles causas de la alta rotación y tomar medidas para retener a los empleados.

#### **2.2.1.7 Movilidad del personal**

La movilidad del personal es un término que se utiliza para describir los diferentes tipos de desplazamientos de los empleados dentro de una organización, ya sea de manera horizontal o vertical (Filguira y Geneletti, 1981). Esta práctica se ha convertido en una herramienta importante para las empresas que buscan mejorar la eficiencia y la productividad, y al mismo

tiempo, fomentar el desarrollo y la retención de talento. A continuación, se analizarán los diferentes tipos de movilidad de personal y los beneficios que aportan a las organizaciones. De acuerdo con Iglesias (2023) la movilidad de personal se puede clasificar en dos tipos: interna y externa. La movilidad interna se refiere a los desplazamientos dentro de la misma empresa, mientras que la movilidad externa se refiere a los desplazamientos entre empresas. Dentro de la movilidad interna, se pueden distinguir tres tipos: la movilidad horizontal, la movilidad vertical y la movilidad lateral.

La movilidad lateral se produce cuando un empleado cambia de puesto a otro con un nivel de responsabilidad similar dentro de la misma empresa. Esta forma de movilidad puede ser beneficiosa para la empresa ya que permite la flexibilidad y la adaptabilidad de los empleados, y al mismo tiempo, puede aumentar la diversidad de habilidades y conocimientos en la empresa (Mesa, 2018). Además, esta práctica puede ser beneficiosa para los empleados al ofrecerles nuevas oportunidades de aprendizaje y crecimiento.

Por su parte, la movilidad externa se produce cuando un empleado cambia de empresa, ya sea por iniciativa propia o por motivos ajenos a su voluntad. Esta forma de movilidad puede ser beneficiosa tanto para la empresa como para el empleado. Por un lado, la empresa puede aprovechar el talento y la experiencia adquirida por el empleado en otras empresas, lo que puede mejorar la eficiencia y la innovación en la empresa (Prieto, 2013). Por otro lado, el empleado puede obtener nuevas oportunidades de aprendizaje, crecimiento y desarrollo profesional.

Además de los beneficios mencionados anteriormente, la movilidad de personal también puede contribuir a la retención de talento en la empresa. La falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo puede ser un factor importante en la salida de empleados talentosos y altamente capacitados. Al ofrecerles la oportunidad de crecer y desarrollarse en diferentes áreas de la empresa, se puede motivar a los empleados a permanecer en la organización a largo plazo (Prieto, 2013).

De acuerdo con Ibarra y Suárez (2002) otro aspecto importante de la movilidad de personal es que puede ayudar a la empresa a diversificar sus habilidades y conocimientos. Cuando los

empleados tienen la oportunidad de trabajar en diferentes áreas y adquirir nuevas habilidades, esto puede aumentar la capacidad de la empresa para enfrentar desafíos y aprovechar nuevas oportunidades de negocio.

La movilidad del personal también puede ayudar a mejorar la comunicación y la colaboración entre diferentes áreas de la empresa. Cuando los empleados tienen una comprensión más amplia de cómo funciona la organización en su conjunto, esto puede mejorar la eficacia de los procesos y la toma de decisiones en toda la empresa (Garimella et al., 2008).

Es importante destacar que la implementación efectiva de la movilidad de personal requiere una planificación cuidadosa y una gestión adecuada. Es fundamental asegurarse de que los empleados reciban la capacitación y el apoyo necesarios para adaptarse a sus nuevos roles y responsabilidades. Además, es esencial tener en cuenta los intereses y objetivos de los empleados al diseñar oportunidades de movilidad (Garimella et al., 2008).

En cuanto a la movilidad internacional, Cobo (2008) en su estudio de la movilidad ocupacional de los migrantes de retorno provenientes de Estados Unidos, es de gran importancia debido a las implicaciones económicas y sociales que conlleva. A pesar de que estos migrantes regresan a un país que puede seguir enfrentando problemas de dependencia y subdesarrollo económico, su experiencia migratoria en el extranjero les brinda oportunidades de movilidad social a nivel personal. La adquisición de bienes, inversión en educación, aumento en los niveles de consumo y acceso a empleos de mejor calidad son indicadores socioeconómicos que pueden mejorar la situación de los migrantes de retorno y tener un impacto positivo en sus comunidades de origen. Es importante destacar que la mayoría de los migrantes de retorno son hombres, lo que plantea la necesidad de comprender las dinámicas de género en relación con la oferta laboral y los mercados de trabajo.

Es decir, la movilidad internacional destaca la importancia de comprender los efectos de las experiencias migratorias en el extranjero, en la movilidad ocupacional de los migrantes de retorno. Aunque regresen a un país que enfrenta desafíos económicos, su experiencia migratoria les brinda oportunidades de movilidad social a nivel personal, lo que puede

mejorar su situación socioeconómica y tener un impacto positivo en sus comunidades de origen.

En este orden de ideas, la movilidad del personal es una estrategia clave para las organizaciones en busca de eficiencia, productividad, desarrollo y retención de talento. Tanto a nivel interno como externo, esta práctica ofrece una serie de beneficios que promueven el crecimiento tanto de las empresas como de los empleados. La implementación exitosa requiere una gestión adecuada y consideración de los intereses y objetivos de los empleados. Además, en el contexto de la movilidad internacional, es esencial comprender los impactos de las experiencias migratorias en la movilidad ocupacional de los migrantes de retorno, especialmente en relación con las dinámicas de género.

Otro mecanismo de retención de personal son los incentivos no monetarios que son utilizados por las empresas para motivar e incentivar a los trabajadores por su buen desempeño, de tal manera que se sientan valorados en sus cargos evitando generar movilidad externa. En el siguiente apartado se abordará de mejor manera este tema.

### **2.2.2 Incentivos no monetarios**

Las empresas, con el fin de retener a sus colaboradores talentosos y altamente capacitados, adoptan herramientas como los incentivos no monetarios, que son mecanismos de motivación en los trabajadores, que aportan a su vida de forma no monetaria, sin embargo, esta forma de compensación recibida genera compromiso con la organización y por ende reduce la movilidad externa.

Para Espinoza y Toscano (2020) los incentivos no monetarios son un conjunto de prácticas que buscan motivar a los empleados de una empresa mediante la utilización de elementos que no implican un aumento salarial. Estos incentivos pueden ser de diversos tipos, como el reconocimiento público, la flexibilidad horaria, teletrabajo, desarrollo de habilidades, entre otros.

Por su parte Diaz et al. (2013) estos incentivos pueden ser definidos como aquellos beneficios o reconocimientos que reciben los empleados en su trabajo, distintos al salario o remuneración monetaria. Algunos ejemplos de incentivos no monetarios incluyen oportunidades de desarrollo profesional, flexibilidad laboral, programas de reconocimiento, entre otros.

Cepeda et al. (2015) concuerda que los incentivos no monetarios son herramientas de motivación para los empleados que no involucran dinero, sino que se enfocan en reconocer y premiar a los empleados de otras maneras, tales como tiempo libre, flexibilidad en el horario de trabajo, reconocimiento público y oportunidades de desarrollo profesional. Los incentivos no monetarios se han convertido en una práctica común en muchas empresas, ya que se ha demostrado que pueden mejorar la motivación y el compromiso de los empleados, así como aumentar su satisfacción laboral.

De acuerdo con Flórez (2022) los incentivos no monetarios pueden ser clasificados en cuatro categorías: reconocimiento, desarrollo profesional, flexibilidad y ambiente laboral. Los incentivos de reconocimiento incluyen la retroalimentación positiva, la celebración de logros y el reconocimiento público. Los incentivos de desarrollo profesional incluyen oportunidades de capacitación, programas de mentores y planes de carrera. Los incentivos de flexibilidad incluyen el trabajo remoto, el horario flexible y las licencias de maternidad y paternidad. Los incentivos de ambiente laboral incluyen la cultura de la empresa, el ambiente de trabajo y las políticas de equilibrio trabajo-vida.

A continuación, se detallan algunos conceptos y teorías relacionados con los incentivos no monetarios:

- Teoría de la motivación de Maslow: Esta teoría plantea que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía de cinco niveles, que van desde las necesidades fisiológicas hasta las necesidades de autorrealización. Según esta teoría, los incentivos no monetarios pueden ser una herramienta efectiva para satisfacer las necesidades de estima y autorrealización de los empleados (Navarro, 2008).

- Teoría de la expectativa de Vroom: Esta teoría plantea que la motivación de los empleados depende de la percepción que tengan de la relación entre el esfuerzo que realizan, la calidad de su desempeño y las recompensas que reciben. Según esta teoría, los incentivos no monetarios pueden ser una forma efectiva de mejorar la percepción de los empleados sobre la relación entre su esfuerzo y las recompensas (Navarro, 2008).
- Teoría del reforzamiento de Skinner: Esta teoría plantea que el comportamiento humano es resultado de la interacción entre el ambiente y las consecuencias de las conductas. Según esta teoría, los incentivos no monetarios pueden ser una forma efectiva de reforzar las conductas deseadas en los empleados (Chango et al., 2023).
- Programas de reconocimiento: Los programas de reconocimiento son una forma común de incentivos no monetarios, en los que se reconoce públicamente el buen desempeño de los empleados. Estos programas pueden tener diversos formatos, como la entrega de premios o la inclusión en listas de honor (Ramírez, 2018).
- Flexibilidad horaria y teletrabajo: La flexibilidad horaria y el teletrabajo son incentivos no monetarios que buscan mejorar el equilibrio entre la vida personal y laboral de los empleados. Estos incentivos pueden mejorar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados (Ramírez, 2018).

En este sentido, los incentivos no monetarios pueden ser una herramienta efectiva para mejorar la motivación y el desempeño de los empleados en una organización. Las teorías de la motivación de Maslow y de la expectativa de Vroom sugieren que los incentivos no monetarios pueden satisfacer necesidades psicológicas y mejorar la percepción de los empleados sobre la relación entre su esfuerzo y las recompensas. Además, la teoría del reforzamiento de Skinner indica que los incentivos no monetarios pueden reforzar las conductas deseadas en los empleados. Los programas de reconocimiento y la flexibilidad horaria y el teletrabajo son algunos ejemplos comunes de incentivos no monetarios que pueden mejorar la satisfacción laboral y la motivación de los empleados.

### **2.2.3 Plan de carrera**

El plan de carrera es una herramienta estratégica para la gestión del talento humano en las organizaciones, ya que permite a los empleados desarrollar sus habilidades, conocimientos y

competencias en una trayectoria de crecimiento y desarrollo profesional en la empresa. Este plan se basa en un proceso estructurado que contempla el análisis de las competencias requeridas para cada posición y las necesidades de formación y capacitación de los empleados, con el fin de alinear las metas individuales con las estratégicas de la empresa.

El plan de carrera es esencial para el crecimiento y desarrollo de los empleados en una organización. Proporciona una visión clara de las oportunidades de progreso y establece un camino estructurado para alcanzar metas profesionales. Además, el plan de carrera ofrece incentivos para que los empleados se comprometan con la empresa a largo plazo, aumentando la retención y reduciendo la rotación.

De acuerdo con Mera (2021) el plan de carrera se compone de varias etapas, que incluyen el análisis de los perfiles de los puestos y de los empleados, la identificación de las brechas de competencias y las necesidades de formación y capacitación, la definición de los objetivos y metas de desarrollo profesional, la creación de un plan de acción y la evaluación y seguimiento del progreso. A continuación, se detallan algunos aspectos clave del plan de carrera:

- **Análisis de perfiles de puesto y empleados:** El análisis de los perfiles de los puestos permite identificar las competencias y habilidades requeridas para cada posición, mientras que el análisis de los empleados permite identificar sus fortalezas, debilidades y áreas de mejora. Esta información es clave para identificar las brechas de competencias y las necesidades de formación y capacitación.
- **Identificación de brechas de competencias:** Una vez identificadas las competencias requeridas para cada puesto y las habilidades y competencias de los empleados, se pueden identificar las brechas de competencias y las necesidades de formación y capacitación. Esta información es fundamental para definir los objetivos y metas de desarrollo profesional y diseñar un plan de acción específico para cada empleado.
- **Definición de objetivos y metas de desarrollo profesional:** La definición de objetivos y metas de desarrollo profesional debe ser un proceso participativo y orientado a la identificación de las necesidades y expectativas de los empleados. Estos objetivos deben estar alineados con los objetivos estratégicos de la empresa y permitir a los

empleados desarrollar sus habilidades y competencias en una trayectoria de crecimiento y desarrollo profesional.

- Creación de un plan de acción: El plan de acción debe ser específico para cada empleado y debe contemplar la formación y capacitación necesaria para el desarrollo de las competencias requeridas, así como el seguimiento y la evaluación del progreso en el logro de los objetivos y metas de desarrollo profesional.
- Evaluación y seguimiento del progreso: La evaluación y seguimiento del progreso es fundamental para el éxito del plan de carrera. Esta evaluación debe ser continua y permitir identificar las brechas de competencias y las áreas de mejora, así como realizar ajustes en el plan de acción cuando sea necesario.

Algunos de los beneficios que presenta el plan de carrera, a decir de Adrián y León (2022) son las siguientes:

**Retención de empleados:** La implementación exitosa de un plan de carrera puede ayudar a retener a los empleados talentosos dentro de la empresa, al proporcionarles un camino claro para el crecimiento y el desarrollo dentro de la organización. Al ofrecer oportunidades de carrera, los empleados se sienten valorados y motivados, lo que puede reducir la tasa de rotación de personal.

**Mejora del desempeño:** Un plan de carrera bien implementado puede mejorar el desempeño de los empleados, ya que se sienten motivados para desarrollar las habilidades necesarias para avanzar en su carrera. Al tener objetivos claros y una visión clara de cómo pueden avanzar en su carrera, los empleados pueden trabajar con más eficacia y eficiencia.

**Desarrollo de líderes internos:** La implementación de un plan de carrera puede ayudar a desarrollar líderes internos dentro de la empresa, ya que se les da la oportunidad de adquirir las habilidades necesarias para asumir roles de liderazgo. Al desarrollar líderes internos, la empresa puede asegurar una continuidad en la gestión y la cultura organizacional.

**Mejora de la reputación de la empresa:** La implementación exitosa de un plan de carrera puede mejorar la reputación de la empresa como empleador, ya que muestra un compromiso con el desarrollo y la retención de talentos internos. Esto puede atraer a nuevos talentos y mejorar la imagen de la empresa en la comunidad empresarial.

En este sentido, el plan de carrera es una herramienta estratégica para la gestión del talento humano en las organizaciones. Proporciona una estructura y un enfoque sistemático para el desarrollo de los empleados, alineando sus metas individuales con los objetivos estratégicos de la empresa. El plan de carrera no solo impulsa el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados, sino que también tiene beneficios significativos para las organizaciones, como la retención de talento, la mejora del desempeño, el desarrollo de líderes internos y la mejora de la reputación de la empresa. Al invertir en el desarrollo y crecimiento de sus empleados a través de un plan de carrera sólido, las empresas pueden construir un entorno laboral motivador, productivo y atractivo, que contribuya al éxito a largo plazo de la organización.

#### **2.2.4 Planes de capacitación**

Los planes de capacitación son estrategias de inversión que se aplican en las organizaciones, para aportar valiosos beneficios a los trabajadores y por ende a la organización; los trabajadores al desarrollar habilidades laborales se vuelven más competentes y eficientes en sus funciones, lo que se traduce en una mejora de la calidad del trabajo y en un incremento de la productividad. Considerando que al proporcionar oportunidades de desarrollo profesional, los planes de capacitación contribuyen a la motivación y compromiso de los empleados, lo que a su vez puede impactar positivamente en su retención dentro de la empresa (Mendoza, 2019).

Los planes de capacitación también son una herramienta valiosa para facilitar la adaptación de los empleados a los cambios organizacionales, como la implementación de nuevas tecnologías, cambios en los procesos o reestructuraciones (Robalino, 2022). Al proporcionar la formación necesaria, los empleados pueden adquirir las habilidades requeridas para enfrentar los nuevos desafíos y ajustarse a los cambios de manera más efectiva. Esto debido a que permiten mejorar la calidad del trabajo y el desempeño de los empleados, lo que a su vez se traduce en un mejor rendimiento de la empresa.

De acuerdo con Sepúlveda (2020) los planes de capacitación pueden contribuir a la retención de empleados, ya que estos se sienten valorados y motivan al recibir oportunidades de desarrollo profesional y crecimiento personal; al proporcionarles estas oportunidades, las empresas pueden aumentar su compromiso y lealtad, reduciendo así la rotación de personal y evitando la pérdida de talento.

De acuerdo con Robalino (2022) la finalidad de los planes de capacitación puede variar de acuerdo con las necesidades específicas de cada empresa, pero en general buscan:

- Desarrollar habilidades y competencias necesarias para el desempeño de las funciones del puesto de trabajo.
- Mejorar el rendimiento y la eficiencia de los empleados.
- Facilitar la adaptación de los empleados a cambios en la organización.
- Promover el trabajo en equipo y la colaboración.
- Fomentar la innovación y la creatividad.
- Reducir la rotación de personal y mejorar la retención de talentos.

En este orden de ideas, los planes de capacitación son una estrategia fundamental para el crecimiento y éxito de las empresas. Al desarrollar las habilidades y competencias de los empleados, se perfecciona el desempeño individual y colectivo, fomentando la innovación y la adaptabilidad, fortaleciendo el trabajo en equipo y promueviendo la retención de talento. Es importante que las empresas diseñen planes de capacitación personalizados, alineados con sus objetivos estratégicos y las necesidades específicas de su personal, y que brinden un seguimiento y evaluación continua para garantizar el máximo impacto y retorno de la inversión en capacitación.

## **Anexo 2: Desarrollo metodológico**

### **3.1. Tipo de investigación**

En el marco de esta investigación, se aplicará una metodología de investigación descriptiva con el objetivo de analizar y puntualizar las características de la población estudiada. La investigación descriptiva se centra en el "qué" en lugar del "por qué" del sujeto de investigación, es decir, su objetivo principal es describir la naturaleza de un segmento demográfico sin adentrarse en las razones que explican un fenómeno en particular.

La elección de esta metodología descriptiva se fundamenta en la necesidad de caracterizar a los colaboradores de la empresa Pulpa Frut y comprender los factores que influyen en la rotación de personal en dicha organización. Al realizar una descripción detallada de la población y sus características, se podrá identificar de manera más precisa los elementos que contribuyen a la rotación de personal, lo que permitirá proponer intervenciones efectivas para reducir este índice.

Además de la investigación descriptiva, se utilizará la investigación bibliográfica como parte de la metodología. La investigación bibliográfica consiste en revisar y analizar fuentes bibliográficas relevantes para contextualizar diferentes teorías que han sido formuladas a lo largo de la historia. Estas fuentes deben estar actualizadas y proporcionar una base sólida para establecer una estructura coherente en la investigación. Al revisar la literatura existente sobre la rotación de personal y las estrategias de intervención en empresas, se obtendrá un marco teórico sólido que respalde la propuesta de intervención diseñada para Pulpa Frut.

Por otro lado, se llevará a cabo la investigación de campo, que implica un trabajo presencial con el público objetivo de la investigación. La investigación de campo se realizará en el entorno donde se desarrolla el fenómeno a investigar, en este caso, la empresa Pulpa Frut. Mediante una encuesta se realizará la recopilación de información directa en el lugar donde se presenta el problema de rotación de personal, se podrán obtener datos concretos y relevantes que servirán como base para fundamentar nuevas teorías e identificar las posibles

causas y factores relacionados con la rotación de personal en la organización. La combinación de estas metodologías proporcionará una visión completa y profunda de la problemática de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut.

Mediante la aplicación de una metodología de investigación descriptiva, el análisis de fuentes bibliográficas y la recopilación de datos en el entorno laboral de Pulpa Frut, se busca obtener una comprensión profunda de los factores que contribuyen a la rotación de personal en la organización. Esta investigación tiene como objetivo diseñar una propuesta de intervención efectiva y personalizada que permita reducir el índice de rotación de personal y promover la retención del talento en la empresa.

### **3.2.Método de investigación**

El método de investigación utilizado en el presente estudio es de tipo no experimental, ya que no se ha realizado ninguna manipulación de variables. En lugar de ello, se ha optado por observar el fenómeno de la rotación de personal en el ambiente natural en el que se desarrolla, con el fin de estudiarlo de manera consecuente y comprender sus causas y consecuencias en la empresa Pulpa Frut. Esta metodología permite obtener una visión más realista y contextualizada de la problemática.

Además, la investigación se llevará a cabo de manera transversal o transaccional, lo que implica la recolección de datos en un tiempo determinado. En este caso, se recopilará información en un momento específico, permitiendo obtener una instantánea de la situación de la rotación de personal en la organización. Esto es especialmente relevante para comprender la magnitud del problema y los factores asociados en un periodo concreto.

En el desarrollo del estudio, se realizará un análisis detallado de datos históricos, registros de personal y otros documentos pertinentes para obtener una visión completa de la situación de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. Asimismo, se utilizarán técnicas de recolección de datos como encuestas, entrevistas y grupos focales para recopilar información

relevante de los colaboradores de la organización, es decir, de las personas que desempeñan algún cargo dentro de la empresa.

**Tabla 5** *Distribución del campo o universo de la investigación*

| <b>Factor</b>          | <b>Tipo</b>   |
|------------------------|---|
| <b>Tipo de estudio</b> | Descriptivo: caracteriza a los colaboradores de la empresa “Pulpa Frut”, en este caso se establecen los factores que inciden en la rotación de personal en la organización. |
| <b>Tipo de diseño</b>  | No experimental<br>Transaccional  |

### 3.3. Población y muestra

La población del presente estudio corresponderá a la siguiente población de la empresa Pulpa Frut, los cuales están distribuidos de la siguiente manera:

**Tabla 6** *Distribución del campo o universo de la investigación*

| <b>Población</b> | <b>Cantidad de colaboradores</b> |
|------------------|----------------------------------|
| Directivos       | 6                                |
| Administrativo   | 4                                |
| Operativos       | 256                              |
| Comerciales      | 52                               |
| <b>Total</b>     | <b>318</b>                       |

El cálculo de la muestra se realizó en base a la siguiente fórmula:

$$n = \frac{z^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + Z^2 * p * q}$$

En donde:

**Tabla 7** Muestra de la investigación

| <b>Variable</b> | <b>Descripción</b>      | <b>Usuarios</b> |
|-----------------|-------------------------|-----------------|
|                 | Total empleados         | 318             |
| <b>N</b>        | Población               | 318             |
| <b>Z</b>        | Nivel de confianza      | 1,964           |
| <b>P</b>        | Probabilidad de éxito   | 0,50            |
| <b>Q</b>        | Probabilidad de fracaso | 0,50            |
| <b>E</b>        | Margen de error         | 0,05            |
| <b>N</b>        | Muestra                 | 173             |

$$n = \frac{(1.96)^2 * 0.5 * 0.5 * 318}{318 (0.05)^2 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = 173$$

En la actualidad la empresa tiene en su nómina un total de 256 colaboradores en el área operativa, luego de aplicada la fórmula de la muestra se determinó que se deben realizar 173 encuestas al área de producción

#### **Criterios de inclusión**

1. Colaboradores que tengan al menos 1 año en la organización.
2. Colaboradores que estén en el área operativa.
3. Colaboradores que firmen el acuerdo de aceptación para formar parte de la investigación.

#### **Criterios de exclusión**

1. Colaboradores que tengan menos de 1 años de permanencia en la organización.
2. Personas que han renunciado a la empresa Pulpa Frut
3. Colaboradores que pertenezcan a otras áreas de la empresa

### **3.4. Técnicas e instrumentos**

Para la recopilación de datos en esta investigación, se utilizarán varias técnicas e instrumentos que permitirán obtener información relevante sobre las razones de renuncia y los efectos en el área operativa de la empresa Pulpa Frut.

El primer instrumento a utilizar será una encuesta, la cual consta de 20 preguntas con respuesta de opción múltiple en escala de Likert. La encuesta es un medio efectivo para obtener información a través del intercambio verbal de datos. Esta herramienta permitirá recopilar datos de manera estructurada y posteriormente tabularlos de forma resumida. La encuesta se realizará con una muestra predeterminada de empleados de la organización (Galan, 2009).

Como segundo instrumento de recolección de datos, se llevarán a cabo grupos focales con los empleados del área operativa de la empresa. Estos grupos focales permitirán establecer claramente el clima organizacional en dicha área y determinar las razones que podrían llevar a las personas a renunciar. A través de estos grupos, se recogerán datos adicionales que contribuirán a la formulación de la propuesta de intervención.

**Tabla 8** Esquema de recolección de datos

| <b>Tipo de fuente</b> | <b>Fuente</b> | <b>Técnica de recolección</b>  | <b>Instrumento</b> | <b>Procesamiento de datos</b> |
|-----------------------|---------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------------|
| Primaria              | Operativos    | Encuesta<br>(13/07/2023)       | Cuestionario       | Estadística descriptiva       |
| Primaria              | Expertos      | Entrevista<br>(14/07/2023)     | Cuestionario       | Estadística descriptiva       |
| Primaria              | Operativos    | Grupos focales<br>(17/07/2023) | Entrevista         | Estadística descriptiva       |

### **3.5. Análisis de datos**

Para el análisis de los datos se utilizará un formulario de Google y con la base de dato creada se analizará los datos en el software SPSS, con el cual se desarrollarán las tablas estadísticas y los gráficos necesarios para el análisis de la información. El análisis de los datos recopilados en esta investigación se llevará a cabo de manera rigurosa y detallada, utilizando diversas técnicas y herramientas para obtener resultados precisos y significativos. A continuación, se describe el proceso de análisis de datos que se seguirá:

- Tabulación de datos de la encuesta: Una vez recolectados los cuestionarios de la encuesta, se procederá a tabular los datos obtenidos. Esto implica organizar las respuestas en una matriz o tabla, asignando categorías o códigos numéricos a cada respuesta. Esta tabulación permitirá una visualización clara y sistemática de los datos recopilados, facilitando su posterior análisis.
- Análisis estadístico descriptivo: Para comprender mejor los datos y obtener información cuantitativa sobre las razones de renuncia y los efectos en el área operativa de la empresa, se realizará un análisis estadístico descriptivo. Esto incluirá el cálculo de medidas de tendencia central (como la media, la mediana y la moda) y medidas de dispersión (como la desviación estándar y el rango). Estas medidas proporcionarán una visión general de los datos y permitirán identificar patrones o tendencias significativas.
- Análisis cualitativo de las respuestas abiertas: La encuesta puede incluir preguntas abiertas, que permiten a los participantes proporcionar respuestas más detalladas y en sus propias palabras. Para analizar estas respuestas cualitativas, se realizará una codificación temática. Esto implica identificar temas o categorías emergentes en las respuestas y agruparlas en función de su similitud. Este análisis cualitativo proporcionará una comprensión más profunda de las percepciones y experiencias de los empleados en relación con la rotación de personal.
- Análisis de contenido de las entrevistas y grupos focales: Las entrevistas y los grupos focales generarán datos cualitativos que requerirán un análisis de contenido. Este análisis implica examinar y codificar las respuestas, identificando categorías temáticas y patrones recurrentes. Se buscarán palabras clave, ideas principales y conceptos emergentes en las respuestas de los participantes. Esto permitirá obtener una comprensión más rica y detallada de los factores desencadenantes de las renuncias y las percepciones de los empleados sobre el clima organizacional.
- Triangulación de datos: Para fortalecer la validez y la confiabilidad de los resultados, se realizará una triangulación de datos. Esto implica comparar y contrastar los resultados obtenidos de diferentes fuentes y métodos, como la encuesta, las entrevistas y los grupos focales. Al examinar las convergencias y discrepancias entre

los diferentes conjuntos de datos, se podrá obtener una imagen más completa y precisa de la problemática de la rotación de personal en la empresa Pulpa Frut.

- Interpretación y conclusión: Una vez completado el análisis de los datos, se realizará una interpretación cuidadosa de los resultados obtenidos. Se examinarán los hallazgos en relación con los objetivos de la investigación y se extraerán conclusiones fundamentadas. Se identificarán las principales razones de renuncia y los factores que influyen en la rotación de personal, y se proporcionarán recomendaciones para diseñar una propuesta de intervención efectiva que reduzca el índice de rotación de personal en la empresa

### **Anexo 3: Formato de encuesta**

#### **ENCUESTA**

##### **DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN LA EMPRESA PULPA FRUT**

Estimado/a Colaborador:

Le agradecemos su disposición para colaborar en nuestra investigación sobre el diseño de una propuesta de intervención con el objetivo de reducir el índice de rotación de personal en la empresa Pulpa Frut. Su opinión y experiencia son fundamentales para el desarrollo de esta tesis.

Por favor, tómese unos minutos para responder las siguientes preguntas de manera clara y precisa. La información proporcionada será tratada de forma confidencial y utilizada únicamente para fines académicos.

¡Sus respuestas son muy valiosas! Agradecemos sinceramente su tiempo y participación.

Nota: Antes de comenzar a responder la encuesta, asegúrese de leer y comprender cada pregunta cuidadosamente. Marque con una "X" la respuesta que considere más apropiada o complete los espacios en blanco según corresponda.

#### **Objetivo de la encuesta:**

Realizar le diagnóstico actual de la empresa Pulpa Frut de la ciudad de Quito.

#### **A. Datos sociodemográficos**

##### **1. Edad**

- a) Entre 18 y 25 años
- b) Entre 26 y 30 años
- c) Entre 31 y 35 años
- d) Entre 36 y 40 años
- e) Entre 41 y 45 años
- f) Mas de 46 años

##### **2. Género**

- a) Masculino
- b) Femenino

##### **3. Tiempo que labora en la empresa**

- a) Menos de 1 año
- b) Entre 1 y 3 años
- c) Entre 4 5 años

d) Más de 5 años

## **B. Empresa**

4. ¿Te sientes orgulloso de pertenecer a esta empresa?

- c) Totalmente en desacuerdo
- d) En desacuerdo
- e) Neutral
- f) De acuerdo
- g) Totalmente de acuerdo

5. ¿Te sientes un integrante participe en la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

6. ¿Conoces bien qué aportas con tu trabajo a toda la empresa?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

7. ¿Si te ofrecen trabajar en otra empresa a igual sueldo y condiciones, te quedarías en la empresa actual?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

## **C. Condiciones físicas**

8. ¿Tu puesto de trabajo te resulta cómodo?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

9. ¿Te sientes bien con la limpieza y el orden del espacio físico?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral

- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

10. ¿Tienes los materiales adecuados para desarrollar tu trabajo?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

11. ¿Tus herramientas de trabajo funcionan adecuadamente?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

#### **D. Puesto de trabajo**

12. ¿Estás satisfecho con el espacio que tienes en tu puesto de trabajo?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

13. ¿Consideras que tienes la suficiente autonomía en tu trabajo?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

14. ¿Consideras que tienes suficiente iniciativa en tu trabajo?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

15. ¿Tus ideas son escuchadas por tu jefe o superiores?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo

- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

16. ¿Te gustaría ocupar un puesto diferente al actual?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

**E. Compañeros de trabajo**

17. ¿Te llevas bien con los demás compañeros?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

18. ¿Crees que tú y tus compañeros forman un buen equipo de trabajo?

- a) Totalmente en desacuerdo
- b) En desacuerdo
- c) Neutral
- d) De acuerdo
- e) Totalmente de acuerdo

## Anexo 2

Link de la encuesta. <https://forms.gle/6vrGYfZZyGt3iW486>

Preguntas Respuestas **173** Configuración

Sección 1 de 2

### PLAN DE TRABAJO DE TITULACIÓN PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA REDUCIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN  
LA EMPRESA PULPA FRUT