



## **ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

**Tema:**

“ESTRATEGIA OPERATIVA PARA LA REDUCCIÓN DE ROTACIÓN DE  
PERSONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIAL  
FERRETERO”

Proyecto de Investigación previo a la obtención del título de Psicóloga Organizacional

**Línea de investigación:**

PSICOLOGIA SOCIAL, CULTURA Y/O DEL  
TRABAJO: FUNDAMENTOS Y APLICACIONES

**Autora:**

KAREN NICOLE MANTILLA ANDRADE

**Directora:**

DAYAMY LIMA ROJAS

Ambato – Ecuador

Abril - 2019

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR SEDE AMBATO**

**HOJA DE APROBACIÓN**

**Tema:**

“ESTRATEGIA OPERATIVA PARA LA REDUCCIÓN DE ROTACIÓN DE  
PERSONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIAL  
FERRETERO”

**Línea de Investigación:**

Psicología Social, Cultura y/o del Trabajo:

Fundamentos y Aplicaciones



BIBLIOTECA

**Autora:**

KAREN NICOLE MANTILLA ANDRADE

Dayamy Lima Rojas, Mg

f.

**CALIFICADORA**

Eleonor Virginia Pardo Paredes, Mg

f.

**CALIFICADORA**

Aitor Larzabal Fernández, Mg

f.

**CALIFICADOR**

María Isabel Ramos Noboa, Psc, Cl. Ms.

f.

**DIRECTORA DE LA ESCUELA DE PSICOLOGÍA**

Hugo Rogelio Altamirano Villarroel, Dr.

f.

  
  
SECRETARÍA GENERAL  
PROCURADURÍA

**SECRETARIO GENERAL PUCESA**

Ambato – Ecuador

Abril - 2019

## DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD

Yo: **KAREN NICOLE MANTILLA ANDRADE**, con **CC. 180470247-8**, autora del trabajo de graduación intitulado: “**ESTRATEGIA OPERATIVA PARA LA REDUCCIÓN DE ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA COMERCIALIZADORA DE MATERIAL FERRETERO**”, previa a la obtención del título profesional de **PSICÓLOGA ORGANIZACIONAL**, en la escuela de **PSICOLOGÍA**

- 1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tiene la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, de conformidad con el artículo 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior, de entregar a la SENESCYT en formato digital una copia del referido trabajo de graduación para que sea integrado al Sistema Nacional de Información de la Educación Superior del Ecuador para su difusión pública respetando los derechos de autor.
- 2.- Autorizo a la Pontificia Universidad Católica del Ecuador a difundir a través de sitio web de la Biblioteca de la PUCE Ambato, el referido trabajo de graduación, respetando las políticas de propiedad intelectual de Universidad

Ambato, abril 2019



**KAREN NICOLE MANTILLA ANDRADE**

**CC. 180470247-8**



BIBLIOTECA

## DEDICATORIA

A Dios por haberme permitido llegar hasta este punto y darme salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis Padres, Mirtha y Ricardo por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor y comprensión.

A mi Hermana Lissette por ser el mejor ejemplo perseverancia y constancia que he tenido en mi vida, la cual es el espejo en el que me quiero reflejar, pues sus virtudes y gran corazón me llevan a admirarla cada día más.

A mi compañero de vida Paolo por ser parte importante en el logro de mis metas profesionales, quien con su inmenso amor y cariño ha sido mi apoyo incondicional en todo momento y me ha permitido crecer junto a él.

## RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo diseñar una estrategia operativa para la reducción de rotación de personal para la empresa Megaprofer S.A. La metodología utilizada fue cuantitativa con diseño no experimental, de corte transversal y alcance descriptivo. La población de estudio se compuso por 27 personas que en algún momento fueron desvinculadas de la empresa, y 222 empleados de la organización que representan el 75% de la misma. Los instrumentos utilizados fueron cuestionarios de encuesta de salida y de rotación potencial, los cuales fueron debidamente validados. Los resultados obtenidos señalaron que el factor causal de la rotación fue la falta de capacitación, desarrollo dentro de la entidad y la carencia de una supervisión eficiente en los procesos, por lo que se pudo llegar a la conclusión de que existe un alto grado insatisfacción en los empleados. Esta información permitió enfocar las necesidades que debían cubrirse por medio de la propuesta la cual fue validada por expertos de la PUCE Ambato y de la empresa en cuestión, a través de procesos de capacitación, desarrollo profesional y supervisión, con el apoyo de planes de carrera, sucesión y la aplicación de evaluaciones de cumplimiento de funciones de manera periódica.

**Palabras claves:** Rotación del personal, Capacitación, Desarrollo, Supervisión, Estrategia operativa.

## ABSTRACT

The aim of this study is to design an operational strategy for the reduction of staff turnover for the company, Megaprofer S.A. The methodology used was quantitative and cross-sectional with a non-experimental design, and a descriptive scope. The study population included 27 people who at some point left the company, and 222 of the organization's staff, representing 75% of it. The instruments used were the exit survey and a survey questionnaire, which were duly validated. The results obtained indicated that the causal factor of the turnover was the lack of training, development within the institution and the lack of efficient supervision in the processes. Therefore, it was possible to reach the conclusion that there is a high degree of dissatisfaction in the employees. This information was used to focus on the needs that must be met in the proposal which was validated by experts from PUCE Ambato and the company in consideration, through training, professional development and supervision processes, with the support of career plans, succession and the application of performance appraisals on a regular basis.

**Keywords:** staff rotation, training, development, supervision, operational strategy.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

### PRELIMINARES

<b>DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD Y RESPONSABILIDAD</b> .....	iii
<b>DEDICATORIA</b> .....	iv
<b>RESUMEN</b> .....	v
<b>ABSTRACT</b> .....	vi
<b>ÍNDICE DE CONTENIDOS</b> .....	vii
<b>ÍNDICE DE GRÁFICOS</b> .....	x
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
<b>CAPÍTULO I</b> .....	3
<b>PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO</b> .....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Problema .....	5
1.2.1. Descripción del problema .....	5
1.2.2. Preguntas básicas .....	7
1.3. Justificación .....	8
1.4. Objetivos.....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos .....	8
1.5. Meta .....	9
1.6. Variable.....	9
1.7. Delimitación funcional .....	9
<b>CAPÍTULO II</b> .....	10
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	10
2.1 Gestión de talento humano .....	10
2.1.1. Subsistemas de gestión del talento humano .....	12
2.1.2. Subsistema de Provisión de RH.....	12
2.1.3. Subsistema de aplicación de RH .....	14
2.1.4. Subsistemas de mantenimiento de RH .....	17
2.1.5. Subsistemas de desarrollo de RH .....	21
2.1.6. Subsistemas de control de RH.....	22
2.2. Rotación de personal .....	24

2.3. Causas de la rotación del personal.....	26
2.4. Costo de la rotación del personal.....	29
2.5. Estrategia operativa .....	31
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>35</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>35</b>
3.1. Metodología.....	35
3.1.1. Enfoque.....	35
3.1.2. Alcance .....	36
3.1.3. Diseño.....	36
3.2. Población y muestra.....	37
3.3. Instrumentos .....	37
3.4. Procedimiento Metodológico.....	40
<b>CAPÍTULO IV</b> .....	<b>42</b>
<b>RESULTADOS</b> .....	<b>42</b>
4.1. Cálculo del índice de rotación .....	42
4.1.1. Cálculo índice de rotación del área administrativa.....	43
4.1.2. Cálculo índice de rotación del área de bodega .....	43
4.1.3. Cálculo índice de rotación del área comercial.....	44
4.1.4. Cálculo índice de rotación del área de proferreterias .....	44
4.2. Cuestionario de Rotación Potencial.....	45
4.2.1. Análisis general de los resultados del cuestionario de rotación potencial.....	74
4.3. Encuestas de Salida .....	75
4.3.1. Análisis general de los resultados de la encuesta de salida .....	78
<b>CAPÍTULO V</b> .....	<b>80</b>
<b>PROPUESTA</b> .....	<b>80</b>
5.1. Producto final.....	80
5.1.1. Caracterización de la empresa Megaprofer S.A .....	81
5.2. Evaluación de la Inducción.....	82
5.2.1. Objetivo: .....	82
5.2.2. Alcance .....	82
5.2.3. Fases del plan de inducción .....	83
5.2.4. Calendarización .....	83
5.2.5. Responsables.....	83

5.2.6. Etapa 2: Inducción a la unidad de trabajo.....	84
5.2.7. Etapa 3: Inducción al puesto de trabajo .....	84
5.2.8. Planificación de la inducción.....	85
5.2.9. Matriz evaluación de inducción.....	86
5.3. Plan de sucesión.....	87
5.3.1. Objetivo General:.....	88
5.3.2. Objetivos Específicos: .....	88
5.3.3. Responsables.....	88
5.3.4. Guía del proceso para el plan de carrera:.....	90
5.3.5. Diagrama de flujo con la guía del proceso de plan de sucesión .....	91
5.3.6. Cuadro de sucesión .....	92
5.3.7. Perfiles de los puestos críticos:.....	93
5.4. Detección estratégica de necesidades de formación .....	94
5.4.1. Matriz de detección de necesidades de capacitación y formación.....	95
5.3.2. Factores de relevancia estratégica .....	96
5.3.3. Escalas de relevancia estratégica.....	96
5.3.4. Niveles de necesidades de capacitación .....	96
5.3.5. Matriz de relevancia estratégica y de necesidades de capacitación.....	98
5.5. Evaluación de cumplimiento de funciones .....	99
5.5.1. Rol de la evaluación de desempeño para la empresa:.....	99
5.5.2. Evaluación de cumplimiento .....	101
5.6. Valoración de la propuesta .....	102
<b>CAPÍTULO VI</b> .....	103
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b> .....	103
6.1. Conclusiones.....	103
6.2. Recomendaciones .....	105
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	106
<b>ANEXOS</b> .....	111

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

### Tablas

Tabla 3.1: Fiabilidad del cuestionario .....	39
Tabla 4.1: Descriptivos del sexo de la muestra .....	45
Tabla 4.2: Descriptivos de la edad de la muestra .....	45
Tabla 4.3: Descriptivos del tiempo de labor .....	46
Tabla 4.4: Descriptivos de la instrucción académica. ....	46
Tabla 4.5: Descriptivos del área. ....	46
Tabla 4.6: Media de la dimensión reconocimiento.....	47
Tabla 4.7: Media de la dimensión desarrollo y capacitación. ....	48
Tabla 4.8: Media de la dimensión compromiso. ....	48
Tabla 4.9:Media de la dimensión motivación por el cargo. ....	49
Tabla 4.10: Media de la dimensión condiciones de trabajo. ....	50
Tabla 4.11:Media de la dimensión liderazgo.....	50
Tabla 4.12:Media de la dimensión remuneración .....	51
Tabla 4.13: Afirmación 1.....	53
Tabla 4.14: Afirmación 11.....	53
Tabla 4.15: Afirmación 21.....	54
Tabla 4.16:Afirmación 27.....	55
Tabla 4.17: Afirmación 2.....	56
Tabla 4.18: Afirmación 10.....	56
Tabla 4.19:Afirmación 16.....	57
Tabla 4.20: Afirmación 24.....	58
Tabla 4.21: Afirmación 3.....	59
Tabla 4.22: Afirmación 8.....	60
Tabla 4.23: Afirmación 17.....	60
Tabla 4.24: Afirmación 22.....	61
Tabla 4.25: Afirmación 4.....	62
Tabla 4.26:Afirmación 9.....	63
Tabla 4.27: Afirmación 13.....	63
Tabla 4.28: Afirmación 19.....	64
Tabla 4.29: Afirmación 5.....	65

Tabla 4.30: Afirmación 14.....	66
Tabla 4.31: Afirmación 25.....	66
Tabla 4.32: Afirmación 26.....	67
Tabla 4.33: Afirmación 6.....	68
Tabla 4.34: Afirmación 12.....	69
Tabla 4.35: Afirmación 20.....	69
Tabla 4.36: Afirmación 23.....	70
Tabla 4.37: Afirmación 7.....	71
Tabla 4.38: Afirmación 15.....	72
Tabla 4.39: Afirmación 18.....	72
Tabla 4.40: Afirmación 28.....	73
Tabla 4.41: Criterios de satisfacción .....	74
Tabla 4.42: Resumen del cuestionario de rotación potencial .....	74
Tabla 4.43: Descriptivos del área de la muestra. ....	75
Tabla 4.44: Factor ambiente físico. ....	76
Tabla 4.45: Factor inducción. ....	76
Tabla 4.46: Factor capacitación. ....	76
Tabla 4.47: Factor ambiente de trabajo. ....	77
Tabla 4.48: Factor reconocimiento. ....	77
Tabla 4.49: Factor sueldo. ....	78
Tabla 4.50: Factor supervisión. ....	78

## **Gráficos**

Gráfico 4.1: Media de las dimensiones .....	52
Gráfico 5.1:Resumen propuesta .....	80
Gráfico 5.2: Diagrama de flujo plan de sucesión .....	91

## INTRODUCCIÓN

El proyecto de desarrollo se centró en la evaluación, análisis e interpretación de los datos que se obtuvieron a través de la aplicación de dos herramientas, las cuales fueron los cuestionarios de encuesta de salida y de rotación potencial, las mismas que fueron realizadas a colaboradores de la empresa Megaprofer S.A, y también a personal desvinculado. A través de ello se identificaron las diferentes dimensiones que requieren atención, y se centró todo el producto final en el diseño de una estrategia operativa para la reducción de rotación de personal en una empresa comercializadora de material ferretero.

Se desarrolló en seis capítulos, en el capítulo I se detallan los antecedentes de la investigación, en los cuales se sustenta el presente proyecto, seguido de la problemática, las preguntas básicas, delimitaciones tanto del problema, Justificación y finalmente los objetivos los mismo que sirvieron para la elaboración de la propuesta.

En el capítulo II, se desarrolló el marco teórico en el cual se estableció el estado del arte y la fundamentación teórica. En este se han desarrollado temas como gestión del talento humano, subsistemas de talento humano, estrategia operativa y rotación de personal, por lo que a este último tema se dio mayor relevancia en su descripción.

El capítulo III corresponde al marco metodológico en el que se estableció tipo, diseño, enfoque y alcance de la investigación, además de esto se describió la población e instrumentos de evaluación con que se trabajó para la obtención de información.

Dentro del capítulo IV señalado como resultados, se presentan los datos obtenidos a través de medios visuales como son tablas generadas por el sistema SPSS; cabe señalar que se tomaron en cuenta las dimensiones que mayormente contribuyen a la rotación de personal.

En el capítulo V, se estableció el producto final el cual es la elaboración de la estrategia operativa, la misma que establece actividades con las que se pretende reducir un porcentaje de la rotación de personal.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones se exponen en el capítulo VI, en donde se da respuesta a los objetivos planteados al inicio del desarrollo de la propuesta, además las recomendaciones para estudios posteriores.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE LA PROPUESTA DE TRABAJO

#### 1.1. Antecedentes

Al realizar una revisión de diferentes estudios alrededor del mundo, que se han centrado en la rotación de personal, se pudo evidenciar que la rotación de personal viene a ser una problemática de gran importancia dentro de las organizaciones, así lo menciona Domínguez (2015), los costos que produce la rotación de personal en las organizaciones son representativos y están ligados a procesos administrativos de ingresos, de retiros y de recursos humanos implícitos en la búsqueda de nuevos talentos, lo que genera costos intangibles relacionados con la capacitación, formación de los colaboradores, adaptación, adiestramiento, la calidad y servicio hacia el cliente. Esto demuestra que la rotación de personal origina pérdidas de recursos humanos y económicos valiosos.

En un estudio realizado por Hernández, Y; Hernández, M & Mendieta, A (2013) sostiene que algunas de las ideas más extendidas sobre la rotación de los trabajadores son las siguientes: los salarios prestaciones son bajas; el trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo; hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible. Como se puede ver, los motivos que poseen los trabajadores para abandonar las empresas varían según sus necesidades y el entorno en el que se desarrollan.

Además, Ovalle (1991), en su estudio determinó que la rotación de personal afecta a la productividad, es decir disminuye las eficiencias y entrega de producto con calidad aceptable. Evidentemente, la rotación de personal afecta a los trabajadores que permanecen en la organización, debido a que se genera un sentimiento de incertidumbre acerca de su estabilidad laboral, cuyas consecuencias se ven reflejadas en un bajo rendimiento.

Asimismo, García (2007), realizó un estudio en una empresa de distribución en Chile, en cual se evidenció que los ejecutivos no le prestan el interés necesario a la rotación de personal y desconocen las consecuencias negativas que afectan en la productividad de ésta. La rotación de personal es percibida por los altos mandos como un proceso sin importancia, debido a la falta de conocimiento en relación con las consecuencias que se desarrollan para la organización y que permitirán tomar acciones oportunas e inmediatas.

Un estudio realizado por Miranda (2007) titulado “Análisis de renuncias voluntarias en la ciudad de Chile”, menciona que es necesario limitar la selección de candidatos que cumplan con el perfil requerido, ya que si se ingresa personal calificado se disminuye la rotación y se lograría obtener una tasa de retorno aceptable. Esto demuestra que la selección es un proceso de gran importancia, el cual debe ser realizado de la mejor manera posible, con el fin de evitar el abandono de trabajadores potenciales.

Por otra parte, Zimmerman & Frank (2006) en su estudio mencionan que existen cuatro antecedentes de la rotación voluntaria de personal denominados: apoyo percibido y compromiso organizacional, búsqueda de empleo e intención de permanencia. Por lo tanto, se llegó a la conclusión de que los individuos que carecen de apoyo dentro de la empresa reportan bajo compromiso afectivo y que han encontrado un empleo atractivo, desarrollan la intención por terminar la relación laboral con su organización. Esto

demuestra que las empresas deberían centrar sus esfuerzos en diseñar estrategias que estén encaminadas a satisfacer las necesidades laborales de sus empleados.

En otro estudio realizado por Cabrera, Ledezma & Rivera (2011), evidenció que la rotación de personal se ha convertido en un serio problema para las empresas, debido a que, a pesar de la relativa facilidad con la que se puede recuperar trabajadores, este tiene que adaptarse al ritmo de trabajo, al manejo de los procesos y a las condiciones laborales existentes, lo que trae como consecuencia pérdidas de productividad y de eficiencia de grupo. Los problemas provocados por el abandono del talento humano impiden el progreso continuo de la organización.

## **1.2. Problema**

### **1.2.1. Descripción del problema**

El alto índice de rotación de personal representa un problema constante, el cual no permite que las empresas puedan cumplir con los objetivos propuestos. Además, ocasiona pérdidas tanto de tiempo como también de dinero, porque cada vez que un empleado sale de manera voluntaria o involuntaria, disminuye la producción. De igual forma cuando ingresa un nuevo trabajador se gasta tiempo en capacitación y en la adaptación de este a su empleo. Así lo menciona Robbins (1996) “la rotación también puede significar una interrupción en el trabajo eficiente de una organización, cuando el personal conocedor y experimentado se va y es necesario encontrar y preparar reemplazos para trabajos de responsabilidad” (p.47). Esto ha llevado a que las diferentes empresas concentren grandes esfuerzos en generar estrategias que contribuyan a la disminución de la rotación de personal.

En de la empresa Megaprofer S.A, se pudo evidenciar que existe alta tasa de rotación de

personal, reflejada en 58 desvinculaciones dentro del período Junio – Diciembre del 2017, lo cual ha traído serias repercusiones en otros procesos de importancia dentro la gestión del talento humano. Este hecho ha generado una centralización en el proceso de reclutamiento y selección de personal, debido a las constantes exigencias de las jefaturas para cubrir de forma inmediata el gran número de vacantes ocasionadas por esta problemática.

El problema aparece por un alto grado de insatisfacción en cuanto al cumplimiento de las necesidades del personal, lo que provoca que los trabajadores abandonen la organización de forma voluntaria. La constante búsqueda de talento humano para cubrir el gran número vacantes disponibles, ha llegado a ser una de las actividades primordiales, ya que el constante crecimiento de la empresa y el alto nivel de rotación han ocasionado un aumento en la demanda de trabajo. Dicha situación dificulta la continuidad de otros procesos esenciales para el desarrollo organizacional.

La rotación de personal es una gran desventaja para la organización, debido a que constantemente se pierde capital y tiempo invertido en el reclutamiento, selección e inducción. Esta situación reporta problemas a nivel interno, ya que la inestabilidad laboral influye severamente en el nivel de motivación y en el desempeño laboral. Así lo menciona Gonzales, D. (2009) “Si son las personas quienes realizan los diversos procesos dentro en las empresas, la rotación repercute fuertemente en su gestión y en sus resultados” (p. 51). Como se puede ver, toda la gestión de las organizaciones la realiza el capital humano, el cual es un elemento primordial dentro de la productividad.

### **1.2.2. Preguntas básicas**

#### **¿Cómo aparece el problema que se pretende solucionar?**

Aparece por un alto grado de insatisfacción en cuanto al cumplimiento de las necesidades del personal, lo que provoca que los trabajadores abandonen la organización de forma voluntaria. La constante búsqueda de talento humano para cubrir el gran número vacantes disponibles, ha llegado a ser una de las actividades primordiales, ya que el constante crecimiento de la empresa y el alto nivel de rotación generan un aumento en la demanda de trabajo. Dicha situación dificulta la continuidad de otros procesos esenciales para el desarrollo organizacional.

#### **¿Por qué se origina?**

- Reconocimiento deficiente
- Insuficiente capacitación
- Débil crecimiento profesional
- Jornada laboral extensa
- Desvalorización por parte de las jefaturas
- Desmotivación
- Inducción deficiente
- Baja remuneración
- Supervisión deficiente

### **1.3. Justificación**

El presente trabajo de investigación es conveniente porque ayudará a reducir un porcentaje del nivel de rotación de personal existente en la organización, el cual es un problema que persiste dentro de la misma, y se ha convertido en un potencial generador de pérdidas de talento humano. Se pudo evidenciar que la principal causa de la problemática tiene una relación directa con la insatisfacción percibida por parte de los empleados en cuanto a sus necesidades personales y profesionales. La propuesta que se desarrolló deberá resolver el problema detectado, y tomó en cuenta como punto de partida la identificación de las principales causas de rotación de personal, de igual forma aporta en cuanto a la relevancia social a futuros investigadores para generar información actual sobre el tema estudiado. El presente estudio se relaciona con el Plan Nacional del Buen Vivir, orientado al objetivo número ocho el cual menciona “Garantizar el trabajo digno en todas sus formas”, con el que pretende que las organizaciones brinden a sus trabajadores condiciones y oportunidades que les generen un sentimiento de pertenencia y fidelización.

### **1.4. Objetivos**

#### **1.4.1. Objetivo general**

Validar una estrategia operativa para la reducción de la rotación de personal en una empresa comercializadora de material ferretero.

#### **1.4.2. Objetivos específicos**

- Fundamentar teóricamente la rotación de personal y generar estrategias para reducir los niveles de rotación.
- Analizar el índice de rotación total de la empresa y por áreas, así como sus causas.
- Diseñar una estrategia operativa para la reducción de la rotación de personal a partir de

las causas determinadas.

- Valorar la estrategia operativa por criterio de especialistas.

### **1.5. Meta**

Reducir un porcentaje de la rotación de personal a través del diseño de una estrategia operativa.

### **1.6. Variable**

Rotación de Personal

### **1.7. Delimitación funcional**

#### **Pregunta 1. ¿Qué será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

La propuesta será una herramienta que permite reducir un porcentaje de rotación de personal existente dentro de la empresa Megaprofer S.A a través del establecimiento de estrategias que estén enfocadas a satisfacer las necesidades del personal identificadas por la problemática.

#### **Pregunta 2. ¿Qué no será capaz de hacer el producto final del proyecto de titulación?**

No va a lograr una reducción total de la rotación de personal.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1 Gestión de talento humano

La gestión Humana o Gestión del Talento humano, es la forma como la organización libera, utiliza, desarrolla, motiva e implica todas las capacidades y el potencial de su personal, con miras a una mejora sistemática y permanente tanto de éste como de la propia organización. Sobre esto el autor Matos (2007) menciona que: “En la sociedad contemporánea, la gestión humana ha devenido en un mecanismo efectivo y fundamental para garantizar el cambio de las organizaciones y adaptarlas a las demandas crecientes del entorno social” (p. 17). En sí la gestión del talento humano implica aprovechar las habilidades y competencias de los empleados, con el fin de fortalecer los procesos organizacionales.

Así mismo, se recalca que la gestión de recursos humanos según Cuesta (2005): “Es el conjunto de decisiones y acciones directivas en el ámbito organizacional que influyen en las personas, y buscan el mejoramiento continuo, durante la planeación, implantación y control de las estrategias organizacionales, considerando las interacciones con el entorno” (p. 9). Todos estos procesos se realizan con el fin de alcanzar la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

El objetivo principal de la gestión de talento humano consiste en promover el desarrollo de las competencias de las personas por medio de una labor coordinada y de estrategias de mejoramiento continuo del conocimiento y del talento humano, a esto hay que añadir que todo

proceso debe ser dinámico, interactivo e integral, de manera que permita a toda organización como a sus empleados crecer juntos y desarrollar al máximo sus potencialidades. El autor Torres (2005), señala que: “la gestión del talento humano no nace con la creación de un departamento u oficina, este proceso surge como un componente inherente a las organizaciones” (p. 139). Se deducen cinco subsistemas: alimentación, aplicación, mantenimiento, desarrollo y control de personal. Este un proceso transversal, que vincula a todas las personas de la organización y va unido a su filosofía, valores y estilo.

Con lo anteriormente mencionado el autor Castillo (2009), menciona en su tema de investigación “Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo” que:

La gestión del talento humano no responde a intereses cortoplacistas de la empresa, sino que se considera un proceso continuado en el tiempo, ya que es parte clave de la estrategia corporativa de la empresa. Como se puede evidenciar, los procesos que abarca la gestión del talento humano son indispensables para la obtención de mejores resultados a largo plazo. (p. 24)

Este sistema es más que la suma simple de sus partes o procesos claves, es una nueva cualidad surgida de la interacción de sus partes es una integralidad, toda sociedad en si tiene como reto llegar a un conocimiento global, esto implica formar un trabajo de equipo en el cual se trabaje de manera colaborativa y con una visión compartida, siempre en busca de mejorar las condiciones de vida y el resolver los problemas cotidianos, con la aplicación del conocimiento a la tecnología donde servirá de apoyo.

### **2.1.1. Subsistemas de gestión del talento humano**

Dentro de la gestión del talento humano existen una serie de subsistemas, los cuales cumplen funciones claves bien definidas, en donde el principal objetivo es desarrollar de manera eficiente las actividades que componen la administración de personal. Para Chiavenato (2001):

Los subsistemas de gestión del Talento Humano enfocan su clasificación, en una visión proactiva dentro de la administración de recursos humanos, ya que toma como punto de partida la planificación y el desarrollo personal, la cual es considerada como un instrumento idóneo para integrar los objetivos organizacionales a las aspiraciones de los colaboradores, y de esta manera satisfacer las necesidades futuras del personal. (p.12)

Por lo tanto, el área de recursos humanos debe estar correctamente organizada para que de esta manera se pueda responder a las necesidades de la organización.

### **2.1.2. Subsistema de Provisión de RH**

El presente subsistema es uno de los más importantes, debido a que dentro de este se realiza el procedimiento de reclutamiento y selección de personal. Según Salazar (2005) “El objetivo de este proceso es de suministrar a la organización los talentos y recursos humanos adecuado y necesarios para su funcionamiento, abordando las actividades de planeación, reclutamiento y selección del personal” (p. 98). Se trata de abastecer a la empresa con personal idóneo, el cual cumpla de manera eficiente con las tareas organizacionales.

Para comprender de mejor manera el presente subsistema es necesario conocer sobre el ambiente de una organización, y el proceso que la misma utiliza para captar personas e

introducirlas a su sistema. Según Chiavenato (2001): “Toda organización opera junto con otras organizaciones en el ambiente, del cual recibe informaciones y datos para la toma de decisiones” (p. 14). Los diferentes procesos que utilizan las organizaciones para la atracción de recursos humanos les permiten generar una ventaja competitiva en el mercado laboral.

El subsistema provisión funciona como un nexo de ligación entre el mercado de trabajo y la empresa, en busca de la adaptación del trabajador al puesto que desempeña. Sin embargo, el autor Mejía (1997) menciona que: “El objetivo central es proveer a la empresa mano de obra capaz de ejecutar las tareas del cargo para el cual fue contratada” (p. 26). De lo mencionado anteriormente y en sustento de los autores se desprende que es indispensable ubicar al personal colaborador en las áreas donde demuestren sus conocimientos, habilidades y aptitudes para su desempeño óptimo.

En general este subsistema comprende las actividades de:

**Planificación de Recursos Humanos.** - Es una técnica empleada por las empresas que tiene como objetivo asegurar un número de candidatos calificados, que posean cualidades y habilidades necesarias para desempeñar eficientemente sus funciones y así satisfacer las necesidades de la organización en los tiempos establecidos. Mientras Crespo (2003), cita que: “Con esta planificación se pretende, de forma racional y sistematizada optimizar el empleo de los recursos humanos, y evitar situaciones en las que se produzca un excedente de personal” (p. 204). Una correcta planificación de recursos humanos permite proveer a la organización de personal adecuado en el momento preciso.

**Reclutamiento de personal.** - El reclutamiento es la identificación y atracción de personas calificadas para que presenten su candidatura a un puesto de trabajo. Ahora bien, Crespo (2003), menciona que: “La fase de reclutamiento es esencial para el proceso pues si no hay candidaturas convenientes, el puesto de trabajo será ocupado por una persona no idónea y la empresa se resentiría” (p. 206). El proceso de reclutamiento de personal es fundamental para el crecimiento de las empresas, ya que busca fortalecer la productividad y competitividad a través de la optimización del talento humano.

**Selección del personal.** - Es un proceso por el cual las empresas se encargan de escoger a los candidatos potenciales para ocupar un determinado puesto. El objetivo es elegir a los postulantes que más se ajustan con el perfil del cargo a cubrir. Por lo que Montes (2010), menciona que: “Este proceso cuenta con 4 pasos básicos: análisis de necesidades de la empresa, reclutamiento, selección e incorporación a la organización” (p. 24). El incorporar a los recursos humanos adecuados a la organización permitirá mantener un alto grado de productividad y compromiso en todo el personal.

### **2.1.3. Subsistema de aplicación de RH**

El presente subsistema se encarga de la estructura formal de la organización, en la que se definen: perfiles de cargos, integración de personal, evaluación de desempeño y movimiento del personal. Mejía (1997), menciona que: “La aplicación de los recursos humanos en las tareas organizacionales es tremendamente contingencial, ya que cada organización tiene su ambiente, sus objetivos, su tecnología, sus recursos específicos, su clima organizacional etc.”

(p. 28). Parte de la integración a los nuevos trabajadores consta por aprender valores, normas y patrones de comportamiento exigidos por la empresa.

Por otro lado, el autor Salazar (2005), señala que: “Es la etapa donde el individuo seleccionado entra a formar parte de la organización” (p. 98). En otras palabras, son las actividades que el personal va a realizar en la organización. Es de gran importancia brindar toda la información específica del oficio al trabajador dentro de la organización, poniendo énfasis en todo aspecto relevante del cargo.

Este subsistema permite que la empresa esté bien organizada, y ayuda a que el personal sepa qué hacer y cómo hacer las actividades correspondientes a su cargo, por lo tanto, esto contribuye a que la organización posea una ventaja competitiva en el mercado. A lo que Chiavenato (2001) cita que:

La empresa sólo puede funcionar cuando las personas están en sus puestos de trabajo, y desempeñan adecuadamente las funciones para las que fueron seleccionadas; para conseguirlo diseñan su estructura formal, definen organismos y cargos, y establecen las reglas administrativas, los requisitos y las atribuciones para sus empleados. (p. 27)

Como se puede ver, el adecuado manejo del presente subsistema permite minimizar la rotación, maximizar el rendimiento y la productividad.

Un subsistema de aplicación básicamente comprende la:

**Descripción y Análisis de cargos.**

Este es un proceso que consiste en establecer las tareas o funciones que conforman un cargo y las características que los diferencian de los demás cargos que existen en una empresa. El definir claramente cada cargo existente en las organizaciones, permite obtener resultados acordes a las necesidades, y así optimizar el recurso humano disponible. El autor Vargas (2001) señala que:

La descripción y el análisis de cargos tienen que ver directamente con la productividad y competitividad de las empresas, ya que implican una relación directa con el recurso humano que en definitiva es la base para el desarrollo de cualquier organización. (p. 45)

**Evaluación del desempeño humano. –**

La evaluación del desempeño viene a ser un instrumento utilizado por la empresas para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a cada empleado. La misma tiene como finalidad generar una retroalimentación sobre la manera en que el trabajador las actividades de su cargo, lo que le permite sentirse importante para la organización, y sobretodo le da la oportunidad conocer sus fortalezas y así como también sus debilidades.

La evaluación de desempeño debe generar un ambiente positivo, en el cual el empleado experimente la oportunidad de mejorar su desempeño y así obtener un mejor resultado. Por lo que no debe ser considerada como una herramienta para penalizar si el resultado es malo. A esto Langdon (2002) refiere que:

Es el control y valoración sistemática por el jefe superior de la labor que ejecutan los subordinados, que permite medir la eficiencia y eficacia en el desempeño del cargo, a más de eso constituye una técnica de dirección imprescindible en la actividad administrativa (p. 14)

El buen empleo de esta herramienta propicia información relevante a la organización sobre la actuación y estado de sus RR HH en una etapa o período determinado.

#### **2.1.4. Subsistemas de mantenimiento de RH**

El subsistema de mantenimiento tiene como objetivo fijar en la empresa a los mejores empleados y de que se trabaje con el número óptimo según sus necesidades. Sin embargo, Mejía (1997), cita que:

Una vez que la organización haya captado y empleado su recurso humano, le corresponde llevar a cabo un proceso de mantenimiento, es decir de permanencia de las personas en la misma, con el fin de lograr la motivación hacia el trabajo y por ende la consecución de los objetivos organizacionales. (p. 29)

El mantenimiento de los recursos humanos implica una serie de actividades que motivan la permanencia de los trabajadores, entre los que sobresalen: los planes de compensación monetaria, de beneficios sociales y de higiene y seguridad en el trabajo.

El subsistema de mantenimiento de recursos humanos cobija también las relaciones de la propia organización con las entidades que representan a sus empleados: los sindicatos, estas relaciones se denominan “relaciones laborales” porque tienen que ver con el trabajo del

personal y son negociadas y acordadas con los sindicatos, en sí las relaciones laborales se basan en la política de la organización frente a las exigencias y demás aspectos que esgrimen los sindicatos.

### **Un subsistema de mantenimiento comprende:**

Un sistema de recompensas, el cual involucra todos los beneficios que la organización pone a disposición de sus empleados y los procedimientos por los cuales estos beneficios son distribuidos. Una de las recompensas que generan más permanencia por parte de los trabajadores son los incentivos monetarios. Según Pérez (2012) menciona que: “La empresa puede utilizar los incentivos para estimular el interés del personal para lograr mejores resultados a futuro y moldear ciertas características distintivas que el empresario considere deseables en la cultura de su empresa” (p. 85). Como se puede ver, la compensación al personal es un elemento eficaz para lograr mejores resultados de productividad y de clima laboral en la empresa

### **Beneficios Sociales.**

Los beneficios sociales corresponden exactamente a aquellos derechos reconocidos a los trabajadores y que también son de carácter obligatorio que van más allá de las remuneraciones normales y periódicas que reciben por su trabajo. El Ministerio de Relaciones Laborales (2017) menciona los siguientes:

- 1. Afiliación a la Seguridad Social:** El trabajador debe ser afiliado (por parte del empleador) desde el primer día de trabajo.

**2. Pago por horas extras y suplementarias:** El trabajador tiene derecho a percibir el pago por horas extras y suplementarias, en el caso que trabaje estas horas.

**3. Pago del décimo tercero y décimo cuarto sueldo:** El trabajador tiene derecho a percibir el pago del décimo tercer sueldo en las fechas establecidas.

**4. Pago del fondo de reserva:** El trabajador tiene derecho a percibir los Fondos de Reserva a partir del segundo año de trabajo.

**5. Vacaciones anuales:** El trabajador tiene derechos a un período de vacaciones laborales remuneradas.

**6. Pago de la jubilación patronal:** Los trabajadores que por 25 años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores.

**7. Licencia por paternidad:** El trabajador (padre de familia) tiene derecho a un período de licencia por paternidad.

**8. Licencia por maternidad:** La mujer trabajadora tiene derecho a un período de licencia por maternidad.

**9. Pago del subsidio por maternidad:** La madre trabajadora tiene derecho al subsidio por maternidad.

**10. Pago de utilidades:** El trabajador tiene derechos al pago por concepto de utilidades.

Es de gran importancia que las empresas tengan en cuenta que los beneficios que brindan a sus trabajadores contribuyen a la retención de estos, sobre todo si estos son considerados como talentos indispensables para generar una ventaja competitiva en el mercado.

Otro factor esencial dentro del subsistema de mantenimiento viene a ser la higiene y seguridad en el trabajo, es decir el proporcionar a los trabajadores un lugar con las condiciones óptimas para desarrollar sus actividades, equipos de seguridad que les eviten provocarse daños físicos graves y una carga de trabajo equilibrada para velar por el bienestar mental. Se debe tener en cuenta que los riesgos del trabajo son de cuenta del empleador y que hay obligaciones, derechos y deberes que cumplir en cuanto a la prevención de riesgos laborales. A lo que el Ministerio de Trabajo Ecuador (2017), cita que:

Es indispensable señalar que toda institución, sea esta privada o pública, debe poseer un programa de prevención de riesgos laborales, el que es obligatorio para todo tipo de organizaciones y de gran importancia, ya que regula las obligaciones y prohibiciones a las que deben ceñirse todos los trabajadores en relación con sus labores y convivencia dentro de la empresa (p. 22).

Así se puede evidenciar que la seguridad y salud laboral tienen como objetivo la aplicación de planes o programas que ayuden a evitar o minimizar los riesgos en el trabajo.

Otro aspecto de importancia vienen a ser las relaciones laborales, las cuales son un factor determinante de éxito o fracaso dentro de una empresa. La Organización Internacional de Trabajo (2018) cita que: “La relación de trabajo es un nexo jurídico entre empleadores y trabajadores. Existe cuando una persona proporciona su trabajo o presta servicios bajo ciertas condiciones, a cambio de una remuneración” (p. 15). Debe existir sinergia entre el empleado y el trabajador con el fin de establecer una conexión favorable, la que permitirá obtener resultados positivos afines con los objetivos de la empresa. En caso contrario, el establecer una relación antagónica, generará inestabilidad y tensión, lo que podrá provocar el abandono de un trabajador talentoso.

#### **2.1.5. Subsistemas de desarrollo de RH**

Uno de los aspectos más importantes que generan un alto grado satisfacción en los trabajadores es que las empresas utilicen todos sus esfuerzos para brindarles mayor conocimiento y habilidades, las cuales les permitan contribuir de manera más efectiva al cumplimiento de los objetivos organizacionales y profesionales. A lo que Mejía (1997), cita que:

Los recursos humanos al constituir el elemento dinámico de las organizaciones presentan una gran capacidad para aprender nuevas habilidades, obtener nuevos conocimientos y modificar comportamientos, busca combatir la obsolescencia del cuadro del personal y estimular en el trabajador el deseo de asumir mayores responsabilidades a través de reciclajes y capacitación permanentes. (p. 32)

El desarrollo de los recursos humanos se ha vuelto un elemento crucial, el cual debe ser un proceso continuo para obtener los resultados esperados.

Este subsistema está constituido por las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Dentro de este subsistema la organización debe desarrollar en su personal nuevas habilidades, para que capten información, obtengan nuevos conocimientos, modifiquen actitudes y comportamientos y desarrollen conceptos y abstracciones (Salazar, 2005).

Los procesos de desarrollo de personas incluyen las actividades de entrenamiento, desarrollo de personal y desarrollo organizacional. Representan inversiones efectuadas en las personas. En todo tipo de organizaciones las personas (los seres humanos) se destacan por ser el único elemento vivo e inteligente, por su carácter eminentemente dinámico y por su potencial de desarrollo.

El desarrollo de los recursos humanos viene hacer un proceso de largo plazo durante el cual el personal obtiene conocimientos conceptuales, teóricos y prácticos para determinados propósitos a través de la aplicación sistemática de métodos y técnicas.

En otras palabras, cuando se encuentra el personal idóneo se puede operar con eficiencia los insumos organizacionales. Esto es posible gracias a la implementación de políticas y programas de capacitación que atiendan a las necesidades actuales y que se proyecten a las actividades futuras.

#### **2.1.6. Subsistemas de control de RH**

El presente subsistema es un proceso que forma parte de la gestión del talento humano, cuya función es monitorear las actividades de los trabajadores, detectar errores y proponer mejoras

en el desempeño laboral. Así mismo Salazar (2005), indica que: “el subsistema de control es el que suministra la información necesaria para la realización de una evaluación y obtener una retroalimentación del desarrollo de la administración de recursos humanos” (p. 99). Este subsistema permite conocer el desarrollo de los otros subsistemas, y ayuda a determinar su responsabilidad en el manejo de los recursos humanos.

El principal objetivo del control es asegurar que todos los planes se alineen a los objetivos, y se centra en encontrar fallas y errores para corregirlos y evitar que se repita. Según Chiavenato (2001):

El control es un proceso compuesto por cuatro etapas: Establecimiento de los estándares deseados, seguimiento y monitoreo del desempeño, comparación del desempeño con los estándares deseados y acción correctiva, si es necesaria. Debe existir un subsistema de control de recursos humanos para que las diversas secciones de la empresa pueden desempeñar su responsabilidad de línea con relación al personal, el control trata de asegurar que las diversas unidades de la organización marchen de acuerdo con lo previsto. (p.158)

La palabra control tiene significas y connotaciones que dependen de su función o del área específica donde se aplica.

- Control como función administrativa para acompañar y evaluar lo que fue planeado, organizado y dirigido para detectar desviaciones y efectuar las correcciones necesarias.
- Control como medio de regulación para mantener el funcionamiento dentro de los estándares deseados.

- Control como función restrictiva y limitadora de un sistema para mantener a los miembros dentro de los patrones de comportamiento deseados. (p.158)

## **2.2. Rotación de personal**

Como rotación de personal debe entenderse a la fluctuación o Intercambio de trabajadores entre la empresa y el ambiente externo.

La rotación del personal se refiere al número de trabajadores que ingresan y salen de una institución; se expresa en índices mensuales o anuales. Los datos de rotación de personal son utilizados en la proyección de la demanda de fuerza laboral, además de constituirse en uno de los indicadores de la gestión personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales. (Castillo J, 2006, p. 64)

La rotación de personal es una problemática que no sólo afecta a la empresa y al desempeño de los trabajadores, ya que también influye en la cultura de empresa.

Monsálvez (2018) plantea que: “La rotación de personal es un concepto muy importante en el ámbito empresarial, se trata de la situación en la que una persona trabajadora llega a la empresa y tras un corto período de tiempo se marcha” (p. 58). Hay puestos en las empresas que sufren esta situación, debido a que las personas que los ocupan suelen abandonarlo al poco tiempo, ya sea porque se encuentran un trabajo mejor o bien remunerado o porque son desplazadas o cambiadas de puesto.

A lo anterior se destaca investigaciones como la de Andrade (2010) en su tema de estudio "Análisis de la Rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería s.a. de Cuenca en el 2009" señala que:

- La salida del personal de sus puestos de trabajo hace, necesario compensarlas mediante el aumento de entradas, con el objetivo de mantener un nivel óptimo del elemento humano para que opere el sistema.
- A la rotación del personal se la debe entender como un efecto de fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de la organización y no como una CAUSA, estos fenómenos influyen en el comportamiento de las personas.  
(p. 98)

Es indispensable señalar que la rotación del personal se da por distintos factores tales como: la situación del mercado actual de trabajo, causas relativas a la política del personal, situaciones ligadas a las condiciones de trabajo y relacionadas directamente con la capacidad de los jefes, y se podría finalizar con las relaciones a la personalidad de los colaboradores es decir a sus condiciones familiares y hábitos entre otros.

No obstante Cabrera, A; Ledezma, M & Rivera, N (2011), menciona que:

Las empresas deben poner énfasis en los aspectos que puede controlar para la reducción de rotación de personal de varias maneras como:

- Tener salarios más competitivos siempre y cuando sea por medio de bonos al buen desempeño, al cumplimiento de los objetivos y referentes al tiempo en servicio.

- Mejores controles de supervisión y mejor reacción supervisor-obrero. (p. 58)

A modo de resumen, se puede establecer que cada empresa sea esta pequeña, mediana o grande, debe considerar desde un punto inicial la eficiencia y eficacia del personal, para un correcto y adecuado funcionamiento de estas. Ibarra, M & Gonzalez, L (2010), menciona que: “Desde la visión microeconómica los altos índices de rotación de personal ocasionan un costo importante a las empresas debido a que no permiten los beneficios de la capacitación que podrían adquirir sus trabajadores” (p. 87).

### **2.3. Causas de la rotación del personal**

La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Chiavenato (2001), menciona que: “Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.” (p. 85).

Entre las causas principales de rotación de personal Chaparro, Guzmán, Naizaque, Ortiz & Jiménez (2015) mencionan las siguientes:

- Baja remuneración.
- Escasa posibilidad de desarrollo y capacitación.
- Problemas con la jefatura.
- Falta de reconocimiento.

- Falta de identificación organizacional.
- Contenido del trabajo.
- Malas condiciones de trabajo. (p.20)

La autocrítica es una cualidad bastante útil del ser humano. Maillard (2001) afirma que: “Si tu gente huye de la empresa, es posible que sea porque algo se hizo mal” (p .85) Este autor también señala que los trabajadores y los empleadores dan razones diferentes para explicar la elevada rotación de personal, cada cual desde su perspectiva. En general, los representantes de los empleadores consideran que la rotación del personal en cualquier sector debería atribuirse al carácter esencialmente transitorio de parte de la fuerza de trabajo, en particular, de estudiantes, madres jóvenes y jóvenes en general, así como a la dificultad general para conservar al personal.

Mientras que otros empleos ofrezcan iguales niveles de remuneración, pero condiciones de empleo y trabajo más ventajoso, el problema de la rotación del personal continuará a menos que se establezca condiciones equivalentes u otros medios de compensación. Smith (2003), considera que: “Pues bien algunos trabajadores citan que los bajos salarios es una de las razones para cambiar de empleo, aunque la falta de una estructura de carrera y prestaciones parecerían tener incluso mayor importancia” (p. 69). La estabilidad del empleo, las perspectivas de carrera y un horario de trabajo razonable son elementos que forman parte de la ecuación. Índice de rotación del personal

Cuando se trata de medir el índice de rotación del personal para efectos del planeamiento de recursos humanos:

$$\text{índice de rotación del Personal} = \frac{\frac{A + D}{2} * 100}{PE}$$

**A:** admisión de personal

**D:** desvinculación de personal

**PE:** promedio efectivo

- Expresa un valor porcentual de empleados que circulan en la organización con relación al número promedio de empleados.
- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal y sus causas

$$\text{índice de rotación del personal} = \frac{Dx100}{PE}$$

- Cuando se trata de analizar las pérdidas de personal solo se tienen en cuenta los retiros por iniciativa de los empleados.

$$\text{índice de rotación del personal} = \frac{Dx100}{\frac{N1 + N2 + N3 + \dots + Nn}{a}}$$

**a:** número de meses del período

**N1 + N2 + ...+Nn:** sumatoria de los números de empleados al comienzo de cada mes.

Según Chiavenato (2001), menciona que:

Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente un muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, y reemplace a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Lo importante es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones. (p. 87)

Cuando se trata de evaluar la rotación del personal por departamento sección

$$\text{índice de rotación del personal} = \frac{A + D + R + T}{PE} \times 100$$

**R:** Recepción de personal por transferencia a otros subsistemas

**T:** transferencia de personal hacia otro subsistema

## **2.4. Costo de la rotación del personal**

El costo de la alta rotación de personal para las empresas a esto el autor Ramírez (2009)

señala:

La alta rotación en las empresas es algo cada vez más común y preocupante por los costos que esto implica, de acuerdo con algunos expertos, tener un alto índice de rotación de personal en las compañías puede significar un gran problema, no solo por la afectación en el ambiente laboral sino además por la económica, puesto que la alta

rotación representa un gasto considerable para la organización que es muy difícil de recuperar. (p. 98)

Por otro lado, Hernandez (2011) plantea que: “El Costo es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o la prestación de un servicio. Entre más alto sea el costo más alto será el precio de venta” (p. 57). Por tanto, se debe evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una empresa soportar sin verse altamente afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

A su vez Hernandez (2011) menciona también que existen costos de rotación de personal como:

- **Costos primarios.** - Se relacionan directamente con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro, son cualitativos.
- **Costos secundarios.** - Abarcan aspectos intangibles y características cualitativas, se refieren a los efectos colaterales inmediatos de la rotación.
- **Costos terciarios.** - Son solo estimables. (p. 58)

El mercado laboral ecuatoriano presenta un momento de contracción y escasez de demanda de empleo. Las empresas se ven obligadas a ajustar sus estructuras, y buscan ser más eficientes con menos personal. Sin embargo, la competencia por el talento no se detiene incluso en circunstancias como las actuales, ya que todas las compañías siempre buscan tener a los mejores y hacen muchos esfuerzos por no perderlos. Estrada (2017), señala que:

Los mecanismos para retener a los mejores colaboradores se vuelven cada vez más creativos y los líderes de Recursos Humanos invierten tiempo y recursos para reducir

su rotación de personal en puestos clave. Sólo las áreas de reclutamiento en las organizaciones conocen lo complejo que puede ser encontrar un reemplazo de un colaborador considerado de alto potencial. (p. 19)

Estrada (2017) propone: “Método de cálculo. En primer lugar, hay que establecer categorizaciones del tipo de costos involucrados en la rotación de personal. Tenemos costo directo del reclutamiento, costos por caída en la productividad y reducción temporal del costo de mano de obra” (p. 16).

## **2.5. Estrategia operativa**

La estrategia operativa representa un plan que lleva a cabo la empresa, con el fin de alcanzar sus objetivos. Arnoletto (2008) afirma que:

la palabra “estrategia” implica siempre un proceso a largo plazo tendiente a fomentar la realización de cambios necesarios para la mejor adecuación y respuesta de la empresa ante los cambiantes requerimientos del contexto, o sea la realización de objetivos de carácter permanente en medio de circunstancias variables” (p. 51).

Como se puede ver, esta estrategia cumple la función de un mapa que integra las metas y políticas de la organización y establece como estas se irán cumpliendo de una forma organizada.

Las estrategia operativas son muy influyentes en los resultados de las organizaciones, independientemente del giro de negocio al que se dedican. Arnoletto (2008) menciona que: “En empresas industriales, las “operaciones” aluden sobre todo a actividades de manufactura, mientras que en empresas de servicios, las operaciones presentan en cuanto a su estrategia” (p.

51). Esta pretende dar más valor a los productos y servicios a través de un aumento de la calidad, productividad y satisfacción del cliente.

En ese sentido, las capacidades operativas de una empresa deben ser vistas como un portafolios de recursos que se adaptan a las cambiantes necesidades de producto y / o servicio de los clientes. A esto el autor Newton (2014), acota que: “Es el plan de la empresa para llevar a cabo las operaciones con miras de lograr una serie de objetivos” (p. 45).

Según Vejarano (2014), considera que:

Sin lugar a duda a estrategia operativa se refiere en que los recursos humanos y materiales deben utilizarse para maximizar la posibilidad de obtener determinados resultados ante la presencia de obstáculos, la estrategia debe señalar específicamente un curso de acción que permita poner en práctica una política. (p. 9)

A esto se vinculan investigaciones tales como la del autor Razo (2010), en su tema de investigación “Estrategias operativas para disminuir la rotación del Personal en el área de cajas papeleras DABO S.A.”, donde plantea que:

- Una de las estrategias operativas que ha sido demostrada en algunas organizaciones es sin duda el incremento de sueldo, ya que el personal siempre está en busca de que su labor sea mejor remunerada y que además se le otorgue un premio por su desempeño.
- Así mismo una estrategia que es importante en esta investigación fue la existencia de crecimiento en la organización, ya que logrará que el colaborador permanezca por más tiempo, buscando una oportunidad dentro de la empresa.

- Finalmente concluye que al realizar un equilibrio se dará a conocer lo que los colaboradores esperan de la organización, se puede llevar a cabo las estrategias de forma contraria, para que en vez de disminuir la rotación de personas, se aumente. (p. 73)

En un contexto global, una estrategia operativa se refiere principalmente al sistema de producción y define cómo se distribuirán por el mundo sus actividades productivas, se trata, básicamente, de armar según ciertos criterios, la red de plantas que configurarán el sistema global:

- Enfoque de proceso: Cada planta se especializa en una fase del proceso.
- Enfoque de producto: Cada planta produce una gama reducida de productos con destino a todo el mercado global.
- Enfoque de mercado: Cada planta produce los artículos más demandados en el mercado local. (Razo, 2010, p. 35)

A esto el autor Gonzáles (2009), plantea que: La retención del personal es un desafío actual. Para muchos cargos calificados la demanda laboral superó a la oferta, lo que provoca algo denominado la guerra por los talentos. (p. 1), así mismo concluye que:

- Las estrategias de retención definidas por las organizaciones partícipes de esta investigación se convierten en una serie de actividades que forman parte del sostenimiento de los diferentes procesos internos.
- Muy pocas empresas tienen definidas acciones (vislumbradas en algún plan organizacional) que estén orientadas específicamente a retener al personal.
- Implementar estrategias operativas “claves” de acuerdo con la realidad particular de cada organización. Dicha política llevará los criterios clave de identificación del personal “clave”. (Gonzáles, 2009, p. 67- 68)

Toda estrategia es una hipótesis, una construcción basada en la percepción global de datos aislados sobre un paisaje fragmentado, es decir que cuando una empresa diseña su estrategia, y pone en juego su realidad corporativa, sus percepciones, su versión propia de la realidad. Manucci (2006), plantea que: “una estrategia operativa es aquella que mantiene la sincronía entre el mapa corporativo de la realidad y la dinámica del contexto” (p. 89).

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

En el presente capítulo se presenta la metodología utilizada para cumplir con los objetivos de la investigación. La revisión bibliográfica efectuada contribuyó a comprender todo lo referente a la rotación de personal y a determinar las consecuencias que esta problemática le provoca a las organizaciones. De esta manera se pudo plantear la propuesta establecida como objetivo en esta investigación.

Con estas consideraciones se determinó la metodología a utilizar, misma que se presenta a continuación.

#### **3.1. Metodología**

##### **3.1.1. Enfoque**

Sobre la base de las necesidades de la investigación se decidió utilizar un enfoque cuantitativo debido a que se realizó una medición numérica de la variable investigada, en este caso la rotación externa de personal, para conocer la situación actual y plantear una estrategia que permita mejorar la problemática a partir del análisis estadístico de los datos.

De esta manera, se procedió a construir una encuesta para medir la rotación potencial como herramienta de enfoque cuantitativo, la cual fue validada por especialistas. También se utilizó una encuesta previamente elaborada por la propia empresa para analizar las causas de salida de

los trabajadores. En este caso los datos numéricos extraídos del instrumento permitieron la realización de un análisis estadístico de la media del fenómeno estudiado. Con la información recolectada se logró determinar la propuesta final.

### **3.1.2. Alcance**

La investigación tuvo un alcance descriptivo, debido que se utilizaron conceptos de la variable a estudiar, con el fin de interpretarlas adecuadamente e identificar las causas de la rotación de personal. Así lo menciona Hernández, R; Fernández, & Baptista, P (2010): “Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (p. 80). Como se puede ver, este alcance permite analizar minuciosamente los resultados sobre la base de la meta planteada, y así extraer conceptualizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

### **3.1.3. Diseño**

El diseño que se utilizó para esta investigación es no experimental, debido a la no manipulación de las variables. Las investigaciones no experimentales buscan observar un fenómeno o suceso en su estado natural, es decir sin injerencia en ninguna variable de manera intencional, y simplemente analizarlo (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), lo que precisamente se realizó, al estudiar sobre el proceso de rotación de personal, sin manipular ni la variable ni el entorno.

Además, a la investigación se le atribuyó un corte transversal, el cual se debe a que la recolección de datos se efectuó en un solo momento, en un tiempo único. Este tipo de diseño facilita la descripción de las características de los sucesos estudiados en un determinado punto del tiempo (Shaughnessy, Zechmeister, & Zechmeister, 2007), lo que resulta el método adecuado para el período de tiempo de realización de proyecto.

### **3.2. Población y muestra**

La población utilizada para determinar las causas del problema fueron los 50 trabajadores que se desvincularon de la organización de forma voluntaria e involuntaria durante el período Enero – abril 2018, de los cuales se analizó una muestra conformada por 27 trabajadores que constituyen el 52% de la población. Para establecer la rotación potencial se utilizó la totalidad de la población que está conformada por 301 empleados distribuidos en personal administrativo, operativo y comercial, con una muestra de 222 trabajadores los cuales constituyen el 75% de la población.

### **3.3. Instrumentos**

En este proyecto se utilizaron dos instrumentos de recolección de información. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014) la recolección de datos requiere seleccionar uno o varios métodos o instrumentos, adaptarlos o desarrollarlos según de las necesidades de la investigación y para el fin que se requiera.

- **Datos secundarios:** Se realizó un cálculo del índice de rotación total de la empresa y del índice de rotación por áreas a partir de los datos contenidos en los registros de la empresa.

Los datos secundarios, tal como plantea Hernández, R; Fernández, & Baptista, P (2014): “Implica la revisión de documentos, registros públicos y archivos físicos o electrónicos” (p. 252).

- **Encuestas de Salida:** Se realizó un análisis de las encuestas de salida realizadas por el personal que se desvinculó en el año 2017, incluido el período enero – abril 2018. Dicho instrumento contiene una serie de preguntas previamente elaboradas por el Departamento de Talento Humano de con el fin de conocer las principales causas de la salida.
- **Cuestionario de Rotación Potencial:** El segundo instrumento estuvo dirigido al personal que labora actualmente en Megaprofer S.A, con el fin de conocer el nivel de rotación potencial existente. Para construir dicho cuestionario fue necesario investigar las principales causas de la rotación de personal, adaptadas a la realidad de la empresa, de las cuales se generaron 7 categorías: Reconocimiento, Capacitación y Desarrollo, Liderazgo, Remuneración, Condiciones laborales, Compromiso y Motivación por el cargo (Chaparro, D; Guzmán, A; Naizaque, L; Ortiz, S & Jiménez, W, 2015, p. 20). El cuestionario está constituido por un total de 28 ítems, 4 preguntas por cada categoría establecida, cuyas opciones de respuesta se encuentran en una escala de Likert puntos (1= Totalmente de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4= En desacuerdo, 5= Totalmente en desacuerdo). Para poder utilizar este cuestionario fue necesario realizar una validación, para ello se solicitó a dos expertos y a dos académicos para que certifiquen la validez del cuestionario.

Hay que considerar que el presente instrumento fue construido a través de una investigación de la problemática cuyo objetivo es determinar la rotación potencial. Por esta razón es de vital importancia comprobar la validez y confiabilidad de este.

La validez del instrumento se la realizó por medio de una validación de especialistas realizada por dos profesionales del área talento humano y por dos académicos. Previo a la validación, los especialistas revisaron y aportaron en la construcción del instrumento. Para determinar la fiabilidad del cuestionario se hizo un cálculo de consistencia interna por medio del alfa de Cronbach ( $\alpha$ ), cuyo resultado se muestra a continuación.

*Tabla 3.1: Fiabilidad del cuestionario*

Alfa de Cronbach	No. Ítems
.88	28

El valor resultante del cálculo del alfa de Cronbach es de .88 referente a la medición del cuestionario en su totalidad, lo que refleja que el mismo tiene una confiabilidad aceptable, casi elevada. Para que una escala tenga una confiabilidad aceptable debe ser al menos de .75 y para que se la considere alta debe ser de .90 o superior (Hernández, Fernández & Baptista, 2010). Por lo que se puede manifestar que el instrumento utilizado en la investigación es válido y confiable.

Una vez demostrada la validez y confiabilidad del cuestionario, se pasó a exponer los resultados encontrados, con la finalidad de determinar cuáles eran los aspectos que necesitan

una mejora a través de la construcción de la propuesta. Por lo que primero, se analizó los resultados generales del cuestionario, para luego enfocarse en análisis de las dimensiones que forman parte del cuestionario.

### **3.4. Procedimiento Metodológico**

En aras de lograr los objetivos propuestos se llevó a cabo el siguiente proceso metodológico:

En primer lugar, se definieron el problema, los objetivos y el tema de la investigación. Al tener claro los mismos, se procedió a fundamentar bibliográficamente la variable a estudiar. Se inició la investigación desde la generalidad hacia la particularidad. Como definiciones de la temática, se identificaron las causas, los costos y por último el índice de rotación. Toda esta revisión se hizo a partir de información bibliográfica, así como de artículos científicos y libros.

En el siguiente paso se definió la metodología que se utilizó para conseguir el objetivo general. Se determinó la población y muestra. Se construyó la encuesta para medir la rotación externa potencial y la misma fue validada por dos profesionales del área de Talento Humano de la empresa Megaprofer S.A y dos académicos del área de estudio. Este proceso se realizó para asegurar que el instrumento permitiera medir los aspectos necesarios para determinar las causas de la rotación potencial, y así poner énfasis en aquellos aspectos que necesiten una mejora.

Posteriormente se procedió a la recolección de los datos, los cuales fueron analizados estadísticamente con el SPSS a través de la obtención de las medias en cada aspecto analizado.

Como siguiente paso, a partir de la interpretación de los datos estadísticos, se elaboró una estrategia operativa basada en las principales causales de rotación real y potencial, con el fin de buscar la disminución la misma.

Finalmente se procedió a la validación de la estrategia a partir del criterio de especialistas tanto de Megaprofer S.A. como del área académica de la PUCESA.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En este capítulo de la investigación se presentan los resultados obtenidos por medio de los instrumentos utilizados. La información adquirida tanto de los cuestionarios de encuesta salida como del rotación potencial, son elementos indispensables para formular la propuesta. En base al análisis de los datos se determinaron cuáles son los factores principales que se deben priorizar al diseñar la estrategia operativa de reducción de rotación de personal.

#### 4.1. Cálculo del índice de rotación

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{A - D}{PE} * 100$$

**A:** Admisión de Personal

**D:** Desvinculación de Personal

**PE:** Promedio Efectivo

$$\frac{61-73}{249} * 100 \quad \frac{-12}{249} * 100 \quad = -4,82$$

A través del cálculo del índice de rotación general de la empresa se pudo demostrar que el número de desvinculaciones es mayor a las vinculaciones realizadas, por lo que el resultado

obtenido refleja un número negativo representado por un -4,82 lo cual implica que índice de rotación viene a ser alto.

#### 4.1.1. Cálculo índice de rotación del área administrativa

$$\frac{13-14}{75} * 100 \quad \frac{-1}{75} * 100 \quad = -1,33$$

En el área administrativa se pudo evidenciar que el número de desvinculaciones es mayor a las vinculaciones, por lo que se obtuvo un resultado negativo representado por un -1,33 lo que implica que el índice de rotación de personal en esta área es bajo, por lo cual el mismo no refleja un problema para la organización.

#### 4.1.2. Cálculo índice de rotación del área de bodega

$$\frac{17-27}{61} * 100 \quad \frac{-10}{61} * 100 \quad = -16,39$$

Se pudo evidenciar que gran parte del problema se ve reflejado en área de bodega, en la cual se obtuvo un resultado de -16,39, lo que indica que el índice de rotación de personal es muy alto, lo cual provoca que el área se vea afectada por las desvinculaciones, por lo tanto, la inestabilidad laboral es algo que perciben constantemente los empleados.

#### 4.1.3. Cálculo índice de rotación del área comercial

$$\frac{27-30}{106} * 100 \quad \frac{-3}{106} * 100 \quad = -2,83$$

En cuanto al área comercial, se pudo demostrar que el índice de rotación de personal se encuentra en un nivel bajo con una elevación a medio, reflejado en un -2,83, el cual puede convertirse en un problema a largo plazo sino se toman medidas para controlarlo.

#### 4.1.4. Cálculo índice de rotación del área de proferreterías

$$\frac{9-6}{22} * 100 \quad \frac{3}{22} * 100 \quad = 13,64$$

En el área de proferreterías, el resultado cambia por completo como se pudo evidenciar el nivel de rotación es casi inexistente, reflejado en un 13,64 lo que demuestra que existe mayor cantidad de personal contratado que desvinculado, es decir que la estabilidad laboral en esta área es un factor que genera satisfacción en los empleados y además, es un área en crecimiento por la apertura de nuevas sucursales en el país.

## 4.2. Cuestionario de Rotación Potencial

Se realizó una revisión de las características socio – demográficas de la muestra, en las cuales se tomó en cuenta la edad, el sexo, el tiempo de labor, el área al que pertenecen y la instrucción de los participantes. En las tablas a continuación se muestra lo indicado.

*Tabla 4.1: Descriptivos del sexo de la muestra*

<b>Sexo</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Femenino	46	20,07%
Masculino	176	79,03%

En base a lo observado en la Tabla 10 se evidencia que la muestra se encuentra mayormente concentrada en el sexo masculino, representado en un 79,03% del total.

*Tabla 4.2: Descriptivos de la edad de la muestra*

<b>Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18-28	96	43,20%
29-39	104	46,80%
40-51	19	8,60%
52-62	3	2,63%

En cuanto a la edad de los sujetos que conforman la muestra, la Tabla 11 señala que el 46,80% de la misma está conformada por empleados dentro del rango de 29-39 años. De igual manera, se denota claramente que la gran mayoría de individuos se encuentran distribuidos entre los primeros dos rangos de edad. Por otro lado, los individuos ubicados en los dos últimos rangos de edad son una minoría.

*Tabla 4.3: Descriptivos del tiempo de labor*

<b>Tiempo de Labor</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Menos de 1 año	78	35,10%
1 a 4 años	92	41,40%
5 a 9 años	40	18,00%
10 años y más	12	5,40%

Respecto al tiempo de labor de los participantes, la Tabla 12 indica que la mayor cantidad de la muestra trabaja en la empresa de 1 a 4 años lo que representa a un 41,40%. En base a esta información, se podría deducir que tiempo de permanencia dentro de la organización no pasa de 5 años a pesar de que la empresa tiene 22 años de funcionamiento.

*Tabla 4.4: Descriptivos de la instrucción académica.*

<b>Instrucción</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Primaria	7	3,20%
Secundaria	136	61,30%
Superior	74	33,30%
Posgrado	6	2,30%

En su mayoría la muestra se encuentra en un nivel de instrucción secundaria con un 61,30%, seguida por la superior 33,30%. Esto señala que la mayoría de los trabajadores de la empresa no poseen estudios universitarios.

*Tabla 4.5: Descriptivos del área.*

<b>Área</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Administrativo	65	29,30%
Bodega	70	31,50%
Comercial	69	31,10%
Proferreterías	18	8,10%

En cuanto a las áreas analizadas, se observa que la mayor parte de la muestra está conformada por personal del área de bodega, lo que se ve reflejado en un 31,50%, seguida por el área comercial con un 31,10% y finalmente el área administrativa con un 29,30%, las cuales son las tres más representativas.

En este apartado se realizó un análisis de los resultados globales de la rotación potencial. Lo que se hizo es evaluar las medias obtenidas por dimensión, lo cual se puede apreciar en la Tabla 7. Se debe tener en cuenta que la escala Likert establecida (1= Totalmente de acuerdo, 2= De acuerdo, 3= Indiferente, 4= En desacuerdo, 5= Totalmente en desacuerdo), las cuales se deben tener en cuenta para la correcta interpretación.

*Tabla 4.6: Media de la dimensión reconocimiento.*

<b>RECONOCIMIENTO</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Media por pregunta</b>	<b>Media Total</b>
1. Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados	2,41	
11. Mis compañeros me consideran importante para la empresa.	1,96	2,15
21. Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo.	2,45	
27. La visión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante	1,79	

Dentro de la dimensión Reconocimiento las dos preguntas que denotan menos satisfacción son la 21 y la 1, ya que en ambos casos las medias obtenidas demuestran que existen trabajadores que no perciben el reconocimiento en su trabajo y que no sienten que su trabajo es importante. Las medias obtenidas se acercan a la puntuación intermedia referida a la respuesta “Indiferente” según la escala de Likert utilizada. La media total de la dimensión indica que en general los trabajadores están “De acuerdo” con las preguntas incluidas en la misma por lo que no existen problemas de peso.

*Tabla 4.7: Media de la dimensión desarrollo y capacitación.*

<b>DESARROLLO Y CAPACITACIÓN</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Media por pregunta</b>	<b>Media Total</b>
2. En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mi	2,23	
10. Recibo capacitaciones de acuerdo con las necesidades de mi cargo.	3,53	
16. La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio.	3,64	3,14
24. La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo.	3,14	

En la dimensión de Desarrollo y Capacitación se aprecia que en 3 de las 4 preguntas las medias sobrepasan la respuesta intermedia “Indiferente” acercándose a la respuesta negativa “En desacuerdo” lo cual indica insatisfacciones en esta dimensión. De hecho la media total excede los 3 puntos que se corresponden con la respuesta “Indiferente”. Las preguntas que mayor incidencia son la 10 referida a si reciben capacitaciones de acuerdo con las necesidades del cargo con una media de 3,53; la pregunta 16 referida a si la empresa proporciona planes de carrera o estudios con una media de 3,64 que es la más crítica y la pregunta 24 que aborda si la inducción le permitió recibir la información necesaria para ejercer sus funciones con una media de 3,14.

*Tabla 4.8: Media de la dimensión compromiso.*

<b>COMPROMISO</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Media por pregunta</b>	<b>Media Total</b>
3. Mi permanencia en la empresa es por deseo.	1,43	
8. Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.	1,58	
17. Esta empresa me ha brindado oportunidades y por eso merece mi lealtad.	1,73	1,54
22. Esta empresa es importante para mí.	1,42	

En la dimensión Compromiso se aprecia un resultado favorable ya que todas las respuestas oscilan entre “Totalmente de Acuerdo” y “De acuerdo” lo cual indica un elevado compromiso con la organización. La pregunta que indica, según la media obtenida, un menor grado de satisfacción es la 17 referida a si la empresa le ha brindado oportunidades y por eso merece lealtad, ya que la media es de 1,73 la cual es la más alejada de la media total; y esto se corresponde con el resultado obtenido en la dimensión anterior en la cual se denota insatisfacción con las oportunidades de Desarrollo y Capacitación.

*Tabla 4.9: Media de la dimensión motivación por el cargo.*

<b>MOTIVACIÓN POR EL CARGO</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Media por pregunta</b>	<b>Media Total</b>
4. Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.	2,00	
9. Mi trabajo en general es interesante.	1,77	
13. Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.	2,00	1,90
19. Consigo los objetivos o metas de mi cargo.	1,85	

En la dimensión Motivación por el cargo los resultados indican que la media de los trabajadores están “De acuerdo” con los aspectos abordados, por lo que las preguntas 4 y 13 son las que denotan mayor dificultad, referidas respectivamente a si el puesto ofrece estabilidad laboral con una media de 2,00 y si el puesto ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades con una media igualmente de 2,00. Este resultado es congruente con los anteriores referidos a las oportunidades de desarrollo que brinda la organización, este es el aspecto donde se aprecia mayor insatisfacción. La media total de 1,90 indica que la mayoría de las respuestas de los trabajadores son “De acuerdo”, lo cual es favorable.

*Tabla 4.10: Media de la dimensión condiciones de trabajo.*

<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Media por pregunta</b>	<b>Media Total</b>
5. Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.	3,11	
14. El trabajo que realizo consume más tiempo y energía de la que puedo dar.	2,54	
25. El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras.	2,39	2,73
26. La cantidad de trabajo que realizo es excesiva.	2,83	

En general en esta dimensión las medias se acercan a la respuesta “Indiferente” lo cual es desfavorable, y es la más crítica la correspondiente al ítem 5, el cual habla de los problemas de salud generados por el trabajo, ya que se obtuvo una media de 3,11. En cuanto a la media total de la dimensión se obtuvo un 2,73 misma que se ubica dentro de la escala anteriormente mencionada. Se evidencia que existen problemas relacionados con la seguridad y la salud en los lugares de trabajo.

*Tabla 4.11: Media de la dimensión liderazgo.*

<b>LIDERAZGO</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Media por pregunta</b>	<b>Media Total</b>
6. Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.	2,29	
12. La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo.	2,07	
20. Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades	2,55	2,46
23. Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal.	2,94	

En la dimensión Liderazgo las medias indican que las respuestas varían desde las respuestas “de acuerdo” a “indiferente” lo cual es desfavorable ya que existen niveles de insatisfacción con el liderazgo, con el esclarecimiento de metas y la evaluación que se recibe por parte de los jefes; lo que es más crítico en el ítem 23 que habla acerca de la preocupación de la jefatura por

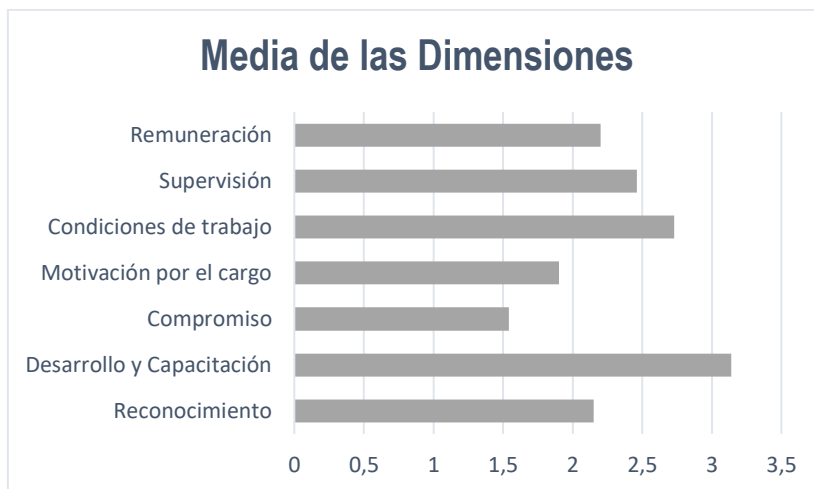
mantener elevada la motivación del personal, pues obtuvo una media de 2,94 la cual según la escala de Likert establecida indica que los empleados consideran “Indiferente” la afirmación planteada. En cuando a la media total de la dimensión se obtuvo un 2,46 que se acerca más a la respuesta “de acuerdo”.

*Tabla 4.12: Media de la dimensión remuneración*

<b>REMUNERACIÓN</b>		
<b>Preguntas</b>	<b>Media por pregunta</b>	<b>Media Total</b>
7. Mi desempeño tiene impacto en mi sueldo.	2,01	
15. La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades	2,47	
18. Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo	2,33	2,20
28. Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida.	1,99	

En la dimensión remuneración se pudo evidenciar que las respuestas oscilan entre “totalmente de acuerdo” y “de acuerdo”. El ítem 15 habla acerca del salario percibido como fuente de satisfacción de necesidades el que obtuvo una media de 2,47 la cual según la escala de Likert establecida indica que los empleados consideran que están “de acuerdo” con la afirmación planteada. La media total de la dimensión fue 2,20 que corresponde a “de acuerdo”. En general la remuneración tiene una percepción favorable en los trabajadores.

A modo de resumen, en el gráfico 1 se puede apreciar el comportamiento de las medias totales de cada una de las dimensiones analizadas:



*Gráfico 4.1: Media de las dimensiones*

A través del gráfico 1, se pudo evidenciar que las dimensiones que mayor problema presentan dentro de la organización son las de Desarrollo y Capacitación 3,14, y Liderazgo con una puntuación de 2,46. Lo que según la escala de Likert establecida indica que la mayoría de las respuestas dentro de dichas dimensiones se encuentran entre las opciones “Indiferente” y “En desacuerdo”, según la escala establecida 1 indica satisfacción y 5 insatisfacción.

A continuación, se realizó un análisis por pregunta de cada una de las áreas de la empresa, las cuales son administrativo, bodega y comercial.

## Dimensión reconocimiento

Tabla 4.13: Afirmación I

<b>Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados</b>					
Áreas	Escala				Totalmente en desacuerdo
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	23,1%	47,7%	9,2%	20,0%	0,0%
Bodega	10,0%	34,3%	21,4%	24,3%	10,0%
Comercial	14,5%	56,5%	18,8%	7,2%	2,9%
Proferreterías	50,0%	38,9%	11,1%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>18,5%</b>	<b>45,5%</b>	<b>16,2%</b>	<b>15,8%</b>	<b>4,1%</b>

Para el análisis global de la primera afirmación enfocada al reconocimiento no monetario sino por logros, se puede determinar que el 45,5% de los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que la mayoría responde estar “de acuerdo”, con mayor porcentaje el área comercial con un 56,5%, seguido del área administrativa con 47,7%, posteriormente el área de bodega con un 34,3% y por último está el área Proferreterías, la cual menciona estar totalmente de acuerdo, reflejado en un 50,0%. Este resultado indica que le área que mejor percibe el reconocimiento por logros es la de Proferreterías (50,0% de total acuerdo) y donde menos se percibe el reconocimiento es en el área de Bodega (10% de total acuerdo).

Tabla 4.14: Afirmación II

<b>Mis compañeros me consideran importante para la empresa</b>					
Áreas	Escala				Totalmente en desacuerdo
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	18,5%	63,1%	15,4%	3,1%	0,0%
Bodega	44,3%	34,3%	17,1%	2,9%	1,4%
Comercial	21,7%	53,6%	18,8%	5,8%	0,0%
Proferreterías	44,4%	38,9%	16,7%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>29,7%</b>	<b>49,1%</b>	<b>17,1%</b>	<b>3,6%</b>	<b>0,5%</b>

En el análisis global de la onceava afirmación enfocada al reconocimiento que reciben de los pares, se pudo determinar que el 49,1% de los trabajadores están “de acuerdo”. Al realizar el análisis por áreas se puede establecer que la mayoría responde estar “de acuerdo”, con mayor porcentaje el área administrativa con un 63,1%, seguido del área comercial con un 53,6%. Mientras que en las demás áreas se observa que están totalmente de acuerdo con 44,4% en proferreterías y un 44,3% en bodega.

*Tabla 4.15: Afirmación 21*

<b>Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	29,2%	49,2%	20,0%	1,5%	0,0%
Bodega	11,4%	22,9%	17,1%	40,0%	8,6%
Comercial	17,4%	40,6%	26,1%	7,2%	8,7%
Proferreterías	61,1%	27,8%	11,1%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>22,5%</b>	<b>36,5%</b>	<b>20,3%</b>	<b>15,3%</b>	<b>5,4%</b>

En el análisis global de la presente afirmación, la cual está enfocada al reconocimiento de las opiniones, se puede determinar que el 36,5% de los trabajadores están “de acuerdo”. Dentro del análisis por áreas se pudo establecer que la mayoría responde estar “de acuerdo”, con mayor porcentaje en el área administrativa reflejado en un 49,2%, seguido del área comercial con un 40,6%. En el área de proferreterías se pudo observar que el 61,1% está “totalmente de acuerdo”. Sin embargo, en el área de bodega la percepción es totalmente diferente, debido a que el 40,0% está “en desacuerdo” con la afirmación planteada.

Tabla 4.16: Afirmación 27

La visión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	47,7%	38,5%	12,3%	1,5%	0,0%
Bodega	34,3%	50,0%	8,6%	4,3%	2,9%
Comercial	36,2%	53,6	4,3%	2,9%	2,9%
Proferreterías	55,6%	33,3%	11,1%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>40,5%</b>	<b>46,4%</b>	<b>8,6%</b>	<b>2,7%</b>	<b>1,8%</b>

El análisis global de la presente afirmación, la cual está enfocada al cumplimiento de los objetivos empresariales, se puede determinar que el 46,4% de los trabajadores están “de acuerdo”. Dentro del análisis por áreas se puede establecer que la mayoría responde estar “de acuerdo”, con mayor porcentaje en el área comercial reflejado en un 53,6%, seguido del área bodega con un 50,0%. Mientras que en las demás áreas se observa que están totalmente de acuerdo con 55,6% en proferreterías y un 47,7% en el administrativo.

**Resumen de la dimensión reconocimiento:** Los resultados obtenidos permiten evidenciar que, en todas las áreas de la empresa, el nivel de reconocimiento que reciben los empleados por realizar su trabajo de forma eficaz y eficiente es alto. Por lo que se puede concluir que las estrategias de reconocimiento utilizadas son una fuente de satisfacción para los empleados, y de rentabilidad y productividad para la empresa. Las áreas que valoran como positivo esta estrategia son las de administración y proferreterías; mientras que las que consideran menos importante son bodega y comercial; por lo que, a pesar de ser una fortaleza se podrían establecer acciones en aquellas áreas en las que existe cierto nivel de descontento.

## Dimensión desarrollo y capacitación

Tabla 4.17: Afirmación 2

En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mí					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	38,5%	40,0%	7,7%	13,8%	0,0%
Bodega	18,6%	30,0%	8,6%	38,6%	4,3%
Comercial	23,2%	53,6%	13,0%	10,1%	0,0%
Proferreterías	55,6%	38,9%	5,6%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>28,8%</b>	<b>41,0%</b>	<b>9,5%</b>	<b>19,4%</b>	<b>1,4%</b>

Para el análisis global de la segunda afirmación enfocada en las oportunidades de desarrollo que proporciona la empresa, se puede determinar que el 41,0% los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área administrativa con un 40,0% responde estar “de acuerdo”, seguido del área comercial con un 53,6%. Mientras que en proferreterías mencionan estar totalmente “de acuerdo”, reflejado en un 55,6%. Por último, en el área de bodega la perspectiva cambia, debido a que los trabajadores responden estar “en desacuerdo” con la afirmación planteada en un 38,6%, lo cual indica que las oportunidades de crecimiento en bodega son inferiores con respecto al resto de las áreas.

Tabla 4.18: Afirmación 10

Recibo capacitaciones de acuerdo con las necesidades de mi cargo					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	1,5%	24,6%	20,0%	35,4%	18,5%
Bodega	4,3%	11,4%	11,4%	41,4%	31,4%
Comercial	11,6%	14,5%	11,6%	46,4%	15,9%
Proferreterías	11,1%	22,2%	27,8%	22,2%	16,7%
<b>Total</b>	<b>6,3%</b>	<b>17,1%</b>	<b>15,3%</b>	<b>39,6%</b>	<b>21,6%</b>

En el análisis global de la décima afirmación enfocada a la necesidad de capacitación, se puede determinar que el 39,6% los trabajadores están de “en desacuerdo”. Al realizar el análisis por áreas se puede establecer que la mayoría responde estar “en desacuerdo”, con mayor porcentaje el área comercial con un 46,4%, seguido del área de bodega con un 41,4% posteriormente el área de administrativa con un 35,4% y por último está el área proferreterías, a la cual le parece indiferente, reflejado en un 27,8%. Evidentemente existen dificultades con la capacitación en todas las áreas de la empresa.

*Tabla 4.19: Afirmación 16*

<b>La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio</b>					
Áreas	Escala				Totalmente en desacuerdo
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	4,6%	13,8%	24,6%	35,4%	21,5%
Bodega	1,4%	11,4%	18,6%	41,4%	27,1%
Comercial	1,4%	10,1%	26,1%	40,6%	21,7%
Proferreterías	5,6%	27,8%	33,3%	22,2%	11,1%
<b>Total</b>	<b>2,7%</b>	<b>13,1%</b>	<b>23,9%</b>	<b>37,8%</b>	<b>22,5%</b>

Para el análisis global de la decimosexta afirmación enfocada a los planes de desarrollo profesional, se puede determinar que el 37,8% los trabajadores están “en desacuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que la mayoría responde estar “en desacuerdo”, con mayor porcentaje el área de bodega con un 41,4%, seguido del área comercial con un 40,6%, posteriormente el área administrativa con un 35,4% y por último está el área proferreterías, a la cual le parece indiferente, reflejado en un 33,3%. Es evidente que existe insatisfacción con los planes de carreras o estudio en todas las áreas de la empresa.

Tabla 4.20: Afirmación 24

La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	16,9%	41,5%	16,9%	16,9%	7,7%
Bodega	8,6%	25,7%	2,9%	14,3%	48,6%
Comercial	17,4%	17,4%	7,2%	43,5%	14,5%
Proferreterías	16,7%	33,3%	5,6%	33,3%	11,1%
<b>Total</b>	<b>14,4%</b>	<b>28,4%</b>	<b>8,6%</b>	<b>25,7%</b>	<b>23,0%</b>

En el análisis global de la presente afirmación enfocada en la inducción, se puede determinar que el 28,4% los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que la mayoría responde estar “en desacuerdo”, con mayor porcentaje el área comercial con un 43,5%, seguido del área de proferreterías con 33,3%. En el área de bodega se pudo observar que el 48,6% está “totalmente en desacuerdo”. Sin embargo, en el área administrativa la percepción es totalmente diferente, debido a que el 41,5% está “de acuerdo” con la afirmación planteada. Se evidencia que, salvo en el área administrativa, en el resto de las áreas el proceso de inducción es inefectivo.

**Resumen de la dimensión desarrollo y capacitación:** Los resultados obtenidos permiten determinar que la mayor parte de los empleados están “en desacuerdo” con la capacitación y las oportunidades de desarrollo que les brinda la empresa, lo que genera una constante insatisfacción y aumenta la probabilidad de que los trabajadores que se vean afectados por esta problemática y busquen mejores ofertas laborales que puedan satisfacer sus necesidades. Las áreas que mayor descontento expresan son bodega y comercial, por lo que en las áreas técnicas se podría establecer planes de carrera orientados al desarrollo de su campo ocupacional.

Además, se evidencia la ineffectividad del proceso de inducción en todas las áreas, aunque en el área administrativa es donde menos incidencia tiene este problema.

### Dimensión compromiso

Tabla 4.21: Afirmación 3

Áreas	Mi permanencia en la empresa es por deseo				
	Escala				Totalmente en desacuerdo
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	70,8%	26,2%	3,1%	0,0%	0,0%
Bodega	50,0%	40,0%	7,1%	2,9%	0,0%
Comercial	63,8%	33,3%	2,9%	0,0%	0,0%
Proferreterías	88,9%	5,6%	5,6%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>63,5%</b>	<b>31,1%</b>	<b>4,5%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,0%</b>

Para el análisis global de la tercera afirmación enfocada al deseo de permanencia, se puede determinar que el 63,5% los trabajadores están “totalmente de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área proferreterías un 88,9% responde estar “totalmente de acuerdo”, seguido del área administrativa con un 70,8%, posteriormente el área comercial con un 63,8% y, por último, el área de bodega con un 50,0%. Llama la atención que las respuestas “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” obtienen un 0% en todos los casos salvo un 2,9% en el área de bodega. Una vez más esta área tiene incidencia en el problema analizado.

Tabla 4.22: Afirmación 8

<b>Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	60,0%	33,8%	6,2%	0,0%	0,0%
Bodega	41,4%	48,6%	5,7%	4,3%	0,0%
Comercial	53,6%	37,7%	4,3%	2,9%	1,4%
Proferreterías	72,2%	22,2%	5,6%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>53,2%</b>	<b>38,7%</b>	<b>5,4%</b>	<b>2,3%</b>	<b>0,5%</b>

En el análisis global de la octava afirmación enfocada a la motivación que genera la empresa a los trabajadores, se puede determinar que el 53,2% los trabajadores están “totalmente de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área proferreterías con un 72,2% responde estar “totalmente de acuerdo”, seguido del área administrativa con un 60,0%, posteriormente el área comercial con un 53,6%, mientras que el área de bodega alcanza un 41,4%. Se reitera el hecho de ser la bodega el área que menos puntuación favorable refleja.

Tabla 4.23: Afirmación 17

<b>Esta empresa me ha brindado oportunidades y por eso merece mi lealtad</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	52,3%	38,5%	7,7%	0,0%	1,5%
Bodega	30,0%	44,3%	12,9%	8,6%	4,3%
Comercial	55,1%	36,2%	7,2%	0,0%	1,4%
Proferreterías	77,8%	16,7%	0,0%	5,6%	0,0%
<b>Total</b>	<b>48,2%</b>	<b>37,8%</b>	<b>8,6%</b>	<b>3,2%</b>	<b>2,3%</b>

Para el análisis global de la afirmación diecisiete enfocada a la lealtad del empleado con la empresa, se puede determinar que el 48,2% de los trabajadores están “totalmente de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área proferreterías con un 77,8% responde estar “totalmente de acuerdo”, seguido del área administrativa con un 52,3%, posteriormente

el área comercial con un 55,1% y, por último, el área de bodega, en la cual sólo el 30,0% manifiesta estar “totalmente de acuerdo”. Aunque las respuestas “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” obtienen medias bajas, el área de bodega es la de más alta puntuación (8,6%) en estas alternativas.

Tabla 4.24: Afirmación 22

Áreas	Esta empresa es importante para mí				
	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	66,2%	33,8%	0,0%	0,0%	0,0%
Bodega	45,7%	50,0%	2,9%	1,4%	0,0%
Comercial	71,0%	27,5%	0,0%	1,4%	0,0%
Proferreterías	61,1%	33,3%	5,6%	0,0	0,0%
<b>Total</b>	<b>60,8%</b>	<b>36,9%</b>	<b>1,4%</b>	<b>0,9%</b>	<b>0,0%</b>

Para el análisis global de la afirmación veinte y dos enfocada al sentido de pertenencia de los empleados, se pudo determinar que el 60,8% está “totalmente de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que la mayoría responde estar “totalmente de acuerdo” con mayor porcentaje en el área comercial con un 71,0%, seguido del área administrativa con 66,2%, posteriormente el área de proferreterías con un 61,1% y por último esta bodega, la cual menciona estar “totalmente de acuerdo” con un 45,7%. Una vez más en esta área de bodega los números indican dificultades con respecto a la percepción de sus trabajadores con respecto a la empresa.

**Resumen de la dimensión compromiso:** Los resultados obtenidos permiten determinar que el nivel de compromiso que tienen los trabajadores con la empresa en general es muy alto, por lo que se puede evidenciar, que existe una gran identificación con las metas organizacionales, y

el deseo de mantener la relación con esta es elevado; sin embargo, esto no es así en el área de bodega donde de forma reiterada las medias obtenidas indican que existen problemas en esta área que afectan el compromiso de sus trabajadores. No obstante, en el resto de las áreas el compromiso es un factor que genera una gran ventaja competitiva en el mercado laboral y a la vez contribuye a un mejor desempeño del personal dentro de la empresa lo que permite el cumplimiento de la misión y visión de esta.

### Dimensión Motivación por el cargo

Tabla 4.25: Afirmación 4

Áreas	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral				Totalmente en desacuerdo
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	61,5%	35,4%	3,1%	0,0%	0,0%
Bodega	25,7%	20,0%	10,0%	24,3%	20,0%
Comercial	44,9%	43,5%	2,9%	7,2%	1,4%
Proferreterías	72,2%	22,2%	5,6%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>45,9%</b>	<b>32,0%</b>	<b>5,4%</b>	<b>9,9%</b>	<b>6,8%</b>

Para el análisis global de la cuarta afirmación enfocada en la estabilidad laboral que proporciona la empresa, se puede determinar que el 45,9% los trabajadores están “totalmente de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área proferreterías con un 72,2% responde estar “totalmente de acuerdo”, seguido del área administrativa con un 61,5%, posteriormente el área comercial con un 44,9% y por último el área de bodega con un 25,7%. Se evidencia que la percepción de estabilidad laboral es inferior en el área de bodega con respecto al resto de las áreas. Según las respuestas “en desacuerdo” y “totalmente en desacuerdo” se aprecia que las medias son muy bajas en todas las áreas excepto en el área de bodega que obtienen un 24,3% en “en desacuerdo” y un 20,0% en “totalmente en desacuerdo”.

Estas medias distan de las medias del resto de las áreas de forma significativa, lo que indica una percepción negativa de los trabajadores de bodega con respecto a su estabilidad laboral.

Tabla 4.26: Afirmación 9

<b>Mi trabajo en general es interesante</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	56,9%	33,8%	7,7%	1,5%	0,0%
Bodega	30,0%	28,6%	21,4%	14,3%	5,7%
Comercial	62,3%	33,3%	1,4%	2,9%	0,0%
Proferreterías	61,1%	27,8%	11,1%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>50,5%</b>	<b>31,5%</b>	<b>10,4%</b>	<b>5,9%</b>	<b>1,8%</b>

Para el análisis global de la novena afirmación enfocada a si el trabajo resulta interesante, se puede determinar que el 50,5% los trabajadores están totalmente de acuerdo. Al analizar por áreas se puede establecer que el área comercial con un 62,3% responde estar “totalmente de acuerdo”, seguido del área de proferreterías con un 61,1%, posteriormente el área administrativa con un 56,9% y por último el área de bodega con un 30,0%. Esta última área es la que obtiene medias más bajas con respecto a considerar su trabajo interesante.

Tabla 4.27: Afirmación 13

<b>Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	46,2%	35,4%	10,8%	6,2%	1,5%
Bodega	24,3%	35,7%	10,0%	21,4%	8,6%
Comercial	33,3%	59,4%	2,9%	2,9%	1,4%
Proferreterías	61,1%	38,9%	0,0%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>36,5%</b>	<b>43,2%</b>	<b>7,2%</b>	<b>9,5%</b>	<b>3,6%</b>

Para el análisis global de la treceava afirmación enfocada en el aprendizaje de nuevas habilidades que proporciona la empresa, se puede determinar que el 43,2% los trabajadores están “de acuerdo” y el 36,5% “totalmente de acuerdo” con un predominio de respuestas positivas con respecto a la afirmación. Al analizar por áreas se puede establecer que el área preferreterías con un 61,1% responde estar “totalmente de acuerdo”, seguido del área administrativa con un 46,2%, mientras que en el área comercial mencionan estar “totalmente de acuerdo” un 33,3% y por último en bodega responde de esta forma solo un 24,3%. Según las respuestas negativas, igualmente el área de bodega es la que obtiene una media más elevada en la respuesta “en desacuerdo” (21,4%) con respecto al resto de las áreas.

*Tabla 4.28: Afirmación 19*

Áreas	Consigo los objetivos o metas de mi cargo				
	Totalmente de acuerdo	Escala			Totalmente en desacuerdo
		De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	27,7%	56,9%	7,7%	7,7%	0,0%
Bodega	41,4%	45,7%	7,1%	2,9%	2,9%
Comercial	23,2%	69,6%	4,3%	2,9%	0,0%
Preferreterías	44,4%	50,0%	5,6%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>32,0%</b>	<b>56,8%</b>	<b>6,3%</b>	<b>4,1%</b>	<b>0,9%</b>

Para el análisis global de la presente afirmación enfocada en el cumplimiento de las metas que proporciona la empresa, se pudo determinar que el 56,8% los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área comercial con un 69.6% responde estar “de acuerdo”, seguido del área administrativo con un 56,9%, posteriormente el área de preferreterías con un 50,0% y por último el área de bodega con un 45,7%. Una vez más esta es el área donde es más bajo el porcentaje referido a respuestas positivas.

**Resumen dimensión Motivación por el cargo:** Los resultados obtenidos permiten determinar que existe una correcta definición de las tareas y responsabilidades, así como de las competencias que debe de presentar cada uno de los colaboradores según su puesto de trabajo. El nivel de satisfacción con las funciones que desempeñan en general es alto, lo que permite un mayor cumplimiento de objetivos del cargo; pero en el área de bodega es donde se aprecia menor motivación.

### Dimensión Condiciones de trabajo

*Tabla 4.29: Afirmación 5*

<b>Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	9,2%	16,9%	15,4%	30,8%	27,7%
Bodega	30,0%	24,3%	17,1%	24,3%	4,3%
Comercial	1,4%	23,2%	30,4%	26,1%	18,8%
Proferreterías	33,3%	5,6%	11,1%	16,7%	33,3%
<b>Total</b>	<b>15,3%</b>	<b>20,3%</b>	<b>20,3%</b>	<b>26,1%</b>	<b>18,0%</b>

Para el análisis global de la quinta afirmación enfocada a la salud física de los trabajadores, se pudo determinar que el 26,1% está “en desacuerdo”. Al analizar por áreas se pudo establecer que las opiniones se encuentran divididas. Por lo tanto, en el área de proferreterías con un 33,3% y el área de bodega con un 30,0% responden estar “de acuerdo” con que el trabajo les ha generado repercusiones en su salud física. Mientras que en el área de administrativa un 30,8% mencionan estar “en desacuerdo”, por último, en el área comercial al 30,4% les parece “indiferente”. En general, existe una distribución similar en las respuestas de las diferentes áreas, pero se puede apreciar un mayor énfasis en respuestas que refieren afectación a la salud

por el trabajo en las áreas de Bodega (30,0% totalmente de acuerdo) y de Proferreterías (33,3% totalmente de acuerdo).

*Tabla 4.30: Afirmación 14*

<b>El trabajo que realizo consume mucho más tiempo y energía de la que puedo dar</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	9,2%	35,4%	27,7%	21,5%	6,2%
Bodega	45,7%	28,6%	15,7%	8,6%	1,4%
Comercial	7,2%	27,5%	49,3%	10,1%	5,8%
Proferreterías	11,1%	16,7%	44,4%	16,7%	11,1%
<b>Total</b>	<b>20,3%</b>	<b>29,3%</b>	<b>32,0%</b>	<b>13,5%</b>	<b>5,0%</b>

En el análisis global de la afirmación enfocada al reconocimiento no monetario sino por logros, se puede determinar que al 32,0% le parece “indiferente”. Al analizar por áreas se puede establecer que la mayoría le parece “indiferente” con mayor porcentaje el área comercial con un 49,3%, seguido del área de bodega con un 45,7%, posteriormente el área de proferreterías con un 44,4% y por último está el administrativo con el 35,4%. En el análisis por áreas se aprecia que la que mayor incidencia posee de respuestas de “totalmente de acuerdo” con la afirmación de que el trabajo le consume mucho más tiempo y energía de la que puede dar, se encuentra Bodega con un 45,7%.

*Tabla 4.31: Afirmación 25*

<b>El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	49,2%	41,5%	6,2%	1,5%	1,5%
Bodega	11,4%	25,7%	21,4%	14,3%	27,1%
Comercial	20,3%	42,0%	20,3%	11,6%	5,8%
Proferreterías	38,9%	44,4%	11,1%	5,6%	0,0%
<b>Total</b>	<b>27,5%</b>	<b>36,9%</b>	<b>15,8%</b>	<b>9,0%</b>	<b>10,8%</b>

En el análisis global de la presente afirmación enfocada a las condiciones del lugar del trabajo, se puede determinar que el 36,9% los trabajadores están “de acuerdo” y el 27,5% “totalmente de acuerdo”. Al analizar por áreas se pudo establecer que el mayor porcentaje de respuestas positivas corresponde al área Administrativa con un 49,2% “totalmente de acuerdo” y un 41,5% “de acuerdo”; seguido del área comercial con un 42,0% “de acuerdo”, seguido del área proferreterías con un 44,4% “de acuerdo” y posteriormente el área de bodega con un 25,7%, “de acuerdo”. Es evidente que la percepción de condiciones de seguridad es inferior en el área de Bodega donde el 27,1% afirma estar “totalmente en desacuerdo”.

*Tabla 4.32: Afirmación 26*

<b>La cantidad de trabajo que realizo es excesiva</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	4,6%	36,9%	24,6%	26,2%	7,7%
Bodega	15,7%	34,3%	21,4%	24,3%	4,3%
Comercial	4,3%	30,4%	43,5%	18,8%	2,9%
Proferreterías	0,0%	33,3%	50,0%	11,1%	5,6%
<b>Total</b>	<b>7,7%</b>	<b>33,8%</b>	<b>31,5%</b>	<b>22,1%</b>	<b>5,0%</b>

Para el análisis global de la afirmación veinte y seis, enfocada a la carga de trabajo, se puede determinar que el 33,8% está “de acuerdo”. Al analizar por áreas esta respuesta los que tienen mayor porcentaje de percepción de excesiva carga de trabajo es el área administrativa con un 36,9%, seguido del área bodega con un 34,3%, posteriormente el área de proferreterías con un 33,3% y por último está el área comercial con el 30,4%.

**Resumen dimensión condiciones de trabajo:** Los resultados obtenidos permiten determinar que un gran porcentaje de empleados muestran un punto de vista satisfactorio con relación a las condiciones de su trabajo, lo que se ve reflejado en el área administrativa y comercial, sin embargo, en proferreterías y bodega se muestra un mayor descontento, debido a que el tipo de trabajo que se realiza en estas áreas demanda más de la fuerza física, lo que con tiempo degrada la salud laboral y la eficiencia en el desempeño de las tareas diarias. Además, en el área de bodega predomina la percepción de carga excesiva de trabajo unida a una baja percepción de seguridad en las condiciones de trabajo.

### Dimensión Liderazgo

*Tabla 4.33: Afirmación 6*

<b>Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	30,8%	47,7%	9,2%	10,8%	1,5%
Bodega	0,0%	22,9%	2,9%	71,4%	2,9%
Comercial	1,4%	26,1%	8,7%	58,0%	5,8%
Proferreterías	44,4%	44,4%	11,1%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>13,1%</b>	<b>32,9%</b>	<b>7,2%</b>	<b>43,7%</b>	<b>3,2%</b>

Para el análisis global de la afirmación seis enfocada al liderazgo, se pudo determinar que el 43,7% está “en desacuerdo”. Al analizar por áreas el mayor porcentaje corresponde al área de bodega con un 71,4%, seguido del área comercial con un 58,0%. Mientras que el área de administrativa responde estar “de acuerdo” en un 47,7%, seguido del área de proferreterías con un 44,4%. Es evidente que los mayores problemas en cuanto a la información los presentan las áreas de Bodega y Comercial.

Tabla 4.34: Afirmación 12

<b>La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	33,8%	49,2%	12,3%	0,0%	4,6%
Bodega	24,3%	44,3%	7,1%	21,4%	2,9%
Comercial	27,5%	50,7%	8,7%	10,1%	2,9%
Preferreterías	61,1%	33,3%	5,6%	0,0%	0,0%
<b>Total</b>	<b>31,1%</b>	<b>46,8%</b>	<b>9,0%</b>	<b>9,9%</b>	<b>3,2%</b>

Para el análisis global de la afirmación enfocada a la evaluación de desempeño, se puede determinar que el 46,8% está “de acuerdo” con la evaluación les permite mejorar en el trabajo. Al analizar por áreas se pudo establecer que el área de administrativa con un 49,2%, seguido del área comercial 50,7% y área de bodega con un 44,3% mencionan estar “de acuerdo”, mientras que el área de preferreterías responde estar “totalmente de acuerdo” con un 61,1%.

Tabla 4.35: Afirmación 20

<b>Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	32,3%	46,2%	15,4%	6,2%	0,0%
Bodega	20,0%	20,0%	14,3%	8,6%	37,1%
Comercial	0,0%	7,2%	11,6%	71,0%	10,1%
Preferreterías	50,0%	38,9%	5,6%	5,6%	0,0%
<b>Total</b>	<b>19,8</b>	<b>25,2</b>	<b>13,1%</b>	<b>27,0%</b>	<b>14,9%</b>

Para el análisis global de la afirmación seis enfocada el apoyo brindado por las jefaturas, se puede determinar que el 35,1% está “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área preferreterías menciona estar “totalmente de acuerdo” en un 50,0%, seguido del área administrativa quienes manifiestan estar “de acuerdo” en un 46,2%, mientras que el área comercial responde estar “en desacuerdo” con un 39,1%, seguido del área de bodega con un

37,1%. Se evidencia que en este aspecto los trabajadores del área comercial son los que en mayor medida no sienten el apoyo de su jefe cuando están en dificultades y en segundo lugar los de bodega.

*Tabla 4.36: Afirmación 23*

<b>Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal</b>					
Áreas	Escala				Totalmente en desacuerdo
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	24,6%	43,1%	24,6%	3,1%	4,6%
Bodega	14,3%	22,9%	14,3%	4,3%	44,3%
Comercial	8,7%	26,1%	17,4%	27,5%	20,3%
Proferreterías	44,4	16,7%	5,6%	0,0%	33,3%
<b>Total</b>	<b>18,0%</b>	<b>29,3%</b>	<b>17,6%</b>	<b>10,8%</b>	<b>24,3%</b>

Para el análisis global de la afirmación veinte y tres enfocada a la motivación del equipo de trabajo, se puede determinar que el 24,3% está “totalmente en desacuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área proferreterías menciona estar “totalmente de acuerdo” con un 44,4%, seguido del área administrativa quienes manifiestan estar “de acuerdo” con un 43,1%, mientras que el área comercial responde estar “en desacuerdo” con un 27,5%, y el área de bodega manifiesta estar en “total desacuerdo” con un 44,3%. Se reitera el hecho de que los trabajadores de las áreas de comercial y bodega son los que perciben que el jefe se preocupa menos por mantenerlos con un nivel elevado de motivación.

**Resumen de la dimensión liderazgo:** Los resultados obtenidos permiten determinar que existen dificultades relacionadas con el liderazgo, fundamentalmente en las áreas de bodega y en la comercial. Se puede evidenciar que existe un alto grado de insatisfacción del personal hacia la gestión realizada por parte de las jefaturas. Una mala gestión degasta la moral de los

empleados, por lo tanto, cualquier organización que tenga la moral baja, también tiene una alta rotación de personal, lo que disminuye la cantidad de trabajadores con experiencia en estas áreas.

### Dimensión remuneración

Tabla 4.37: Afirmación 7

Áreas	Mi desempeño tiene impacto en mi sueldo				
	Totalmente de acuerdo	Escala			Totalmente en desacuerdo
		De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	
Administrativo	29,2%	52,3%	9,2%	6,2%	3,1%
Bodega	22,9%	32,9%	30,0%	11,4%	2,9%
Comercial	55,1%	33,3%	5,8%	5,8%	0,0%
Proferreterías	33,3%	38,9%	22,2%	5,6%	0,0%
<b>Total</b>	<b>35,6%</b>	<b>39,2%</b>	<b>15,8%</b>	<b>7,7%</b>	<b>1,8%</b>

Para el análisis global de la séptima afirmación enfocado en el impacto del desempeño en la remuneración que proporciona la empresa, se puede determinar que el 39,2% los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área administrativa con un 52,3% responde estar “de acuerdo”, seguido del área de proferreterías con un 38,9%, posteriormente el área de bodega con un 32,9% y por último el área de comercial dice estar “totalmente de acuerdo” con un 55,1%.

Tabla 4.38: Afirmación 15

<b>La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	9,2%	55,4%	21,5%	10,8%	3,1%
Bodega	14,3%	51,4%	21,4%	7,1%	5,7%
Comercial	14,5%	34,8%	29,0%	18,8%	2,9%
Proferreterías	16,7%	38,9%	27,8%	16,7%	0,0%
<b>Total</b>	<b>13,1%</b>	<b>46,4%</b>	<b>24,3%</b>	<b>12,6%</b>	<b>3,6%</b>

Para el análisis global de la quinceava afirmación enfocada en la remuneración que proporciona la empresa, se puede determinar que el 46,4% de los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área administrativa con un 55,4% responde estar “de acuerdo”, seguido del área de bodega con un 51,4%, posteriormente el área de proferreterías con un 38,9% y por último el área comercial con un 34,8%.

Tabla 4.39: Afirmación 18

<b>Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo</b>					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	20,0%	50,8%	12,3%	15,4%	1,5%
Bodega	14,3%	57,1%	21,4%	4,3%	2,9%
Comercial	17,4%	39,1%	26,1%	10,1%	7,2%
Proferreterías	22,2%	44,4%	27,8%	5,6%	0,0%
<b>Total</b>	<b>17,6%</b>	<b>48,6%</b>	<b>20,7%</b>	<b>9,5%</b>	<b>3,6%</b>

Para el análisis global de la quinceava afirmación enfocada en la remuneración de acuerdo con el trabajo que se realiza en empresa, se puede determinar que el 48,6% de los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área de bodega con un 57,1% responde estar “de acuerdo”, seguido del área administrativa con un 50,8%,

posteriormente el área de proferreterías con un 44,4% y por último el área comercial con un 39,1%.

Tabla 4.40: Afirmación 28

Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida					
Áreas	Escala				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Indiferente	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
Administrativo	32,3%	50,8%	12,3%	3,1%	1,5%
Bodega	28,6%	45,7%	21,4%	2,9%	1,4%
Comercial	27,5%	47,8%	14,5%	5,8%	4,3%
Proferreterías	50,0%	44,4%	0,0%	5,6%	0,0%
<b>Total</b>	<b>31,1%</b>	<b>47,7%</b>	<b>14,9%</b>	<b>4,1%</b>	<b>2,3%</b>

Para el análisis global de la afirmación veinte y ocho enfocada en los beneficios que proporciona la empresa, se puede determinar que el 47,7% de los trabajadores están “de acuerdo”. Al analizar por áreas se puede establecer que el área administrativa con un 50,8% responde estar “de acuerdo”, seguido del área comercial con un 47,8%, posteriormente el área de bodega con un 45,7% y por último el área de proferreterías dice estar “totalmente de acuerdo” con un 50,0%.

**Resumen de la dimensión remuneración:** Los resultados obtenidos permiten determinar que el nivel de satisfacción de los trabajadores con la remuneración recibida es alto en todas las áreas, se puede decir que la cantidad de dinero es la indicada de acuerdo con el trabajo que se realiza, por lo tanto, esto permite proporcionar calidad de vida a los trabajadores y a sus familias, estrategia que constituye una gran ventaja en el mercado laboral; y no constituye un factor influyente en las causales de rotación.

#### 4.2.1. Análisis general de los resultados del cuestionario de rotación potencial

Tabla 4.41: Criterios de satisfacción

Rango	Criterio	Riesgo
0 - 30	Fortaleza y satisfacción por debilidad y áreas	BAJO
31 - 46	Debilidad e insatisfacción media por dimensión y área	MEDIO
47 - 62	Mayor debilidad e insatisfacción por dimensión y área	ALTO

Tabla 4.42: Resumen del cuestionario de rotación potencial

AREAS/ DIMENSION	RECONOCIMIENTO	CAPACITACION Y DESARROLLO	COMPROMISO	MOTIVACION POR EL CARGO	CONDICIONES DE TRABAJO	LIDERAZGO	REMUNERACION
ADMINISTRATIVO	6,53%	37,30%	0,38%	4,23%	24,58%	7,70%	11,18%
BODEGA	23,60%	61,78%	5,38%	25,03%	38,93%	48,23%	9,30%
COMERCIAL	9,40%	48,18%	1,78%	4,68%	23,15%	51,43%	13,73%
PROFERRETERIAS	0,00%	29,15%	1,40%	0,00%	26,40%	9,73%	8,38%

En los resultados obtenidos del cuestionario de rotación potencial, se pudo evidenciar que los principales factores que producen mayor insatisfacción dentro la organización son: la ausencia de capacitación y desarrollo en el área de bodega representado en un 61,78%, de igual forma el área comercial con un 48,18% y también la inadecuado gestión de liderazgo reflejado en área de bodega con un 48,23% y en el área comercial con un 51,43% , estas representan las causas por las que el personal decidiría abandonar la empresa de forma voluntaria, por lo que las áreas que mayor problemática reflejan son Bodega y Comercial. Al realizar un análisis comparativo de los dos instrumentos aplicados, tanto el personal desvinculado, como el que mantiene la relación laboral con la empresa, confirman que los aspectos anteriormente mencionados, generan un gran malestar, por lo tanto, necesitan importante atención.

El nivel de rotación que se presenta en la investigación es gravemente alto y afectan no solo a la estabilidad laboral, sino también al desempeño de los trabajadores. De esta manera los empleados buscan otras opciones donde la empresa se interese en capacitarlos constantemente, en brindarles orientación, y sobre todo en generarles posibilidades de ascenso mayores.

### 4.3. Encuestas de Salida

El presente instrumento fue proporcionado por la empresa, mediante el cual se realizó una recopilación de información en el período enero - abril 2018.

A continuación, una revisión de los resultados obtenidos de la encuesta de salida.

*Tabla 4.43: Descriptivos del área de la muestra.*

Área	Frecuencia	Porcentaje
Administrativa	7	25,90%
Bodega	10	37,0%
Comercial	10	37,0%

En base a lo observado en la Tabla 1 se evidenció que la muestra se encuentra mayormente concentrada en el área comercial con un 37,0% y bodega con un 37,0%, seguido del área administrativa con un 25,90%.

*Tabla 4.44: Factor ambiente físico.*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excede expectativas	3	11,1%
Cumple expectativas	15	55,6%
Cumple parcialmente expectativas	8	29,6%
No cumple expectativas	1	3,7%

En el análisis del factor ambiente físico se pudo evidenciar que el 55,6% de los trabajadores consideran que el lugar de trabajo donde desempeñaron sus actividades cumplió con sus expectativas, mientras que el 29,6% mencionó que el mismo cumplió parcialmente con sus expectativas.

*Tabla 4.45: Factor inducción.*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excede expectativas	5	18,5%
Cumple expectativas	4	14,8%
Cumple parcialmente expectativas	16	53,3%
No cumple expectativas	2	7,4%

En el análisis del factor inducción se pudo evidenciar que el 53,3% de los trabajadores consideran que la orientación que les brindaron al ingresar a la empresa cumplió parcialmente con sus expectativas, mientras que el 18,5% responde que el proceso excedió sus expectativas.

*Tabla 4.46: Factor capacitación.*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Cumple expectativas	2	7,4%
Cumple parcialmente expectativas	16	59,3%
No cumple expectativas	9	33,3%

En el análisis del factor capacitación se pudo evidenciar que el 59,3% de los trabajadores consideran que la formación que les proporcionó la empresa cumplió parcialmente con sus expectativas, mientras que el 33,3% dice que la capacitación no cumplió con las expectativas.

*Tabla 4.47: Factor ambiente de trabajo.*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excede expectativas	7	25,9%
Cumple expectativas	14	51,9%
Cumple parcialmente expectativas	4	14,8%
No cumple expectativas	2	7,4%

En el análisis del factor ambiente de trabajo se pudo evidenciar que el 51,9% de los trabajadores consideran que al ambiente que se maneja en la organización cumplió con sus expectativas, mientras que el 25,9% considera que excedió sus expectativas.

*Tabla 4.48: Factor reconocimiento.*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excede expectativas	4	14,8%
Cumple expectativas	14	51,9%
Cumple parcialmente expectativas	7	25,9%
No cumple expectativas	2	7,4%

En el análisis del factor reconocimiento se pudo evidenciar que el 51,9% de los trabajadores consideran que la motivación por logros es una estrategia que cumplió con las expectativas, mientras que el 25,9% establece que hubo un cumplimiento parcial de las expectativas.

*Tabla 4.49: Factor sueldo.*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excede expectativas	6	22,2%
Cumple expectativas	14	51,9%
Cumple parcialmente expectativas	7	14,8%
No cumple expectativas	2	11,1%

En el análisis del factor sueldo se pudo evidenciar que el 51,9% del personal consideran que la cantidad de dinero que recibieron por las funciones desempeñadas cumplió con sus expectativas, seguido del 22,2% quienes mencionaron que la remuneración excedió sus expectativas.

*Tabla 4.50: Factor supervisión.*

<b>Respuestas</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Excede expectativas	2	7,4%
Cumple expectativas	4	25,1%
Cumple parcialmente expectativas	13	48,1%
No cumple expectativas	7	25,9%

En el análisis del factor supervisión se pudo evidenciar que el 48,1% de los trabajadores consideran que cumplió parcialmente sus expectativas, mientras que el 25,9% consideró que no se cumplieron sus expectativas, en cuanto al liderazgo establecido dentro de la organización.

#### **4.3.1. Análisis general de los resultados de la encuesta de salida**

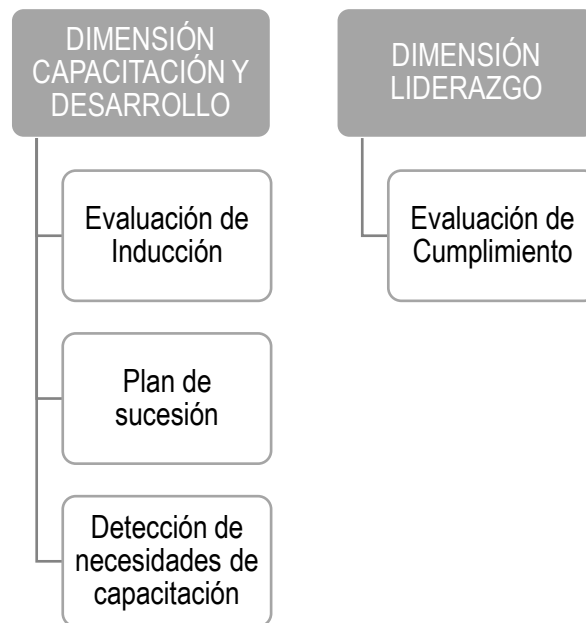
Mediante el análisis realizado se pudo evidenciar que existen deficiencias en cuanto a liderazgo, capacitación y formación. Esta situación crea una potencial amenaza para la

permanencia del personal en la organización. La revisión de los antecedentes presentados a través de la encuesta de salida logran demostrar que hay problema que persiste, el cual no se le ha encontrado una solución eficiente. Identificada la problemática se establecerá una propuesta focalizada a fortalecer los factores que mayor debilidad presentan.

## CAPÍTULO V

### PROPUESTA

Las causas principales de la problemática se evidenciaron en dos dimensiones de los instrumentos aplicados, las cuales fueron capacitación, desarrollo y liderazgo, por lo que se desarrollaron estrategias correspondientes a mejorar las situaciones, las cuales se demuestran a continuación:



*Gráfico 5.1: Resumen propuesta*

#### 5.1. Producto final

La información recolectada en los anteriores capítulos fue necesaria para construir una propuesta sólida y beneficiosa, para la empresa involucrada y sus colaboradores. Gracias a la

investigación teórica, la metodología utilizada y los resultados obtenidos, es posible diseñar una estrategia operativa que está enfocada a reducir los niveles de rotación de personal, a la medida de lo posible.

### **5.1.1. Caracterización de la empresa Megaprofer S.A**

Megaprofer es una de las principales empresas de la ciudad de Ambato que aporta al desarrollo económico de las familias tungurahueses. Su avance y crecimiento le ha permitido estar ubicada entre las 500 empresas más exitosas y grandes de la nación. Se ha caracterizado por estar siempre pendiente del servicio que les brinda a sus clientes, por la política competitiva en la que se estableció en el mercado desde hace más de 10 años. Se dedica a la importación y comercialización de productos de ferretería y electricidad al por mayor y menor, los cuales llegan a todo el país y son de excelente calidad. La misión es satisfacer la necesidad de mercado y brindar un megaservicio a través de atención personalizada, precios competitivos y talento humano competente. La visión es ser la mejor comercializadora de América, la cual brinda un servicio extraordinario. Este desarrollo no queda ahí, debido a que su mayor anhelo es diversificar más productos para exportarlos a distintas partes del mundo. En 'Megaprofer' laboran entre 301 personas, divididas en cuatro áreas: Administrativa, Comercial, Bodega y Proferreterías, las cuales se han integrado a un equipo de trabajo que contribuye a un crecimiento planificado y sostenido en el tiempo.

## **5.2. Evaluación de la Inducción**

La inducción es un proceso de vital importancia dentro de una organización, cuyo objetivo es familiarizar a los nuevos trabajadores con la empresa, con los compañeros de trabajo, su cultura, sus principales directivos, su historia, sus políticas, y sobre todo de sus procedimientos a seguir.

Dentro de la empresa Megaprofer S.A, el proceso de inducción ha sido desarrollado y aplicado durante varios años, con el fin de orientar a los nuevos trabajadores a desempeñar de la mejor manera sus funciones. El problema radica en que la eficacia del plan de inducción no ha sido evaluada, por lo tanto, no se tiene conocimiento si la información que esta posee es de utilidad para el nuevo personal. La evaluación de la inducción permitirá que en la planificación de esta se refuercen temas que contribuyan a los trabajadores a desempeñar de mejor manera sus funciones y a reforzar la confianza con su cargo.

### **5.2.1. Objetivo:**

Garantizar el desarrollo adecuado del plan de inducción, con el fin de facilitar la adaptación e integración del nuevo trabajador a la organización y a su puesto de trabajo y así contribuir al desarrollo organizacional.

### **5.2.2. Alcance**

La evaluación de la inducción está orientada a ofrecer un instrumento a la empresa, el cual permita que sus trabajadores se adapten e identifiquen con la misma y se mantenga elevados los estándares de calidad, eficiencia y motivación.

### 5.2.3. Fases del plan de inducción

Esta comprendido por 3 etapas

- **Etapa 1: Inducción a la organización:** Está constituida por la historia de la organización, misión, visión, valores, productos, servicios, estructura organizacional, normas y reglamentos, condiciones de trabajo
- **Etapa 2: Inducción a la unidad de trabajo:** Presentación con directivos, jefe inmediato y compañeros de trabajo, recorrido por las instalaciones de la empresa.
- **Etapa 3: Inducción al puesto de trabajo:** Herramientas de trabajo, procedimientos y objetivos del trabajo.

### 5.2.4. Calendarización

En el plan de inducción se desarrollará la primera y segunda etapa en los tres primeros días de inicio de labores del nuevo colaborador, mientras que la tercera etapa se realizará de acuerdo a la planificación del tiempo con el jefe inmediato y el encargado de recursos humanos, según la necesidad y complejidad del cargo.

### 5.2.5. Responsables

**Etapa 1:** En esta etapa estará a cargo el área de recursos humanos, debido a que se proporciona información general acerca de la empresa.

**Etapa 2:** En esta etapa el jefe inmediato es quien se encargará de familiarizar al nuevo colaborador con su unidad de trabajo.

**Etapa 3:** En esta última etapa el jefe inmediato o colaboradores del área serán quienes pondrán en conocimiento del nuevo trabajador las funciones de su cargo.

#### **5.2.6. Etapa 2: Inducción a la unidad de trabajo**

En esta etapa se le dará un recorrido al nuevo colaborador por las instalaciones de la empresa, así también se le presentará con los directivos de la empresa y sus compañeros de trabajo. En el recorrido por las instalaciones se le dará a conocer los diferentes departamentos que comprende la empresa, compras, contabilidad, distribución, talento humano, así como de los servicios sanitarios, fotocopiadoras y el área de cafetería.

#### **5.2.7. Etapa 3: Inducción al puesto de trabajo**

En esta etapa se le pone en conocimiento del nuevo integrante toda la información referente al puesto de trabajo y su relación con el personal de las demás áreas de la organización, los procedimientos y funciones establecidas, así como los objetivos a cumplir. Es de gran importancia que la información que se brinde sea clara, sencilla y completa sobre lo que se espera que se haga, y la forma en que será evaluado su trabajo. También es necesario capacitar acerca de las herramientas de trabajo, sean sistemas o maquinaria, y sobretodo el plan de entrenamiento de acuerdo con la complejidad del cargo. El responsable de llevar a cabo estas actividades es el jefe inmediato o bien una persona del departamento asignada por el mismo. El tiempo de duración de la presente etapa dependerá de la complejidad del puesto.

### **5.2.8. Planificación de la inducción**

- Planificar en corto, mediano y largo plazo con las personas involucradas en el proceso de inducción.
- Proporcionar el entrenamiento adecuado a las personas que imparten el proceso de inducción.
- Comprobar que el programa se realice de la manera planificada.
- Revisar la evaluación del programa de inducción para mantenerlo constantemente actualizado.

### 5.2.9. Matriz evaluación de inducción

EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN							
NOMBRE:			CÉDULA:				
CARGO A OCUPAR:			FECHA:				
La presente retroalimentación es un proceso que permite el mejoramiento continuo de la inducción, con el fin brindar al personal que se vincula información clara y precisa sobre la organización y el cargo que ocupará. Por favor califique objetivamente la información obtenida en cada uno de los aspectos evaluados, de acuerdo con el siguiente criterio. Marque con una "X" la casilla que corresponda							
ESCALA DE CALIFICACIÓN							
<b>E</b>	Información completa y detallada						
<b>B</b>	Información suficiente						
<b>R</b>	Información general e incompleta						
<b>N</b>	No obtuve información						
PREGUNTAS				E	B	R	N
INDUCCIÓN A LA ORGANIZACIÓN	1. Historia de la organización						
	2. Misión						
	3. Visión						
	4. Valores						
	5. Productos y servicios						
	6. Estructura Organizacional						
	7. Normas y Reglamentos						
	8. Seguridad y salud en el trabajo						
INDUCCIÓN A LA UNIDAD DE TRABAJO	9. Presentación con directivos						
	10. Presentación con el jefe inmediato						
	11. Presentación con compañeros de trabajo						
	12. Recorrido por instalaciones de la empresa						
INDUCCIÓN AL PUESTO DE TRABAJO	13. Revisión de perfil de trabajo						
	14. Objetivos del trabajo						
	15. Herramientas de trabajo						
	16. Procedimientos						
OBSERVACIONES Y COMENTARIOS:							
FIRMA DEL TRABAJADOR			FIRMA DE TALENTO HUMANO				

### **5.3. Plan de sucesión**

#### **Introducción**

El plan de sucesión está diseñado con el propósito de brindar a los colaboradores la oportunidad de ser promovidos de acuerdo con sus competencias y desempeño además de brindarles preparación y especialización para el desarrollo en los futuros puestos. La carrera profesional, es la secuencia individual de actitudes y comportamientos asociados con experiencias y actividades relativas al trabajo a lo largo de la vida de una persona, lo cual implica crecimiento, adquisición y aplicación continua de las capacidades del individuo. Para que este proceso se pueda llevar a cabo, es imprescindible el apoyo y oportunidades que brinda la organización, por lo que ambas partes deben prestar de toda su colaboración.

Es por eso por lo que la empresa, vela por el bienestar y el desarrollo profesional de sus colaboradores a través de un programa de Plan de Carrera que asegure el futuro brillante de su talento humano. Este documento cuenta con las siguientes secciones: portada, ficha de identificación, índice, introducción, objetivos generales y específicos, responsables, herramientas a utilizar para la elaboración de un plan de carrera, puestos involucrados en un plan de carrera, competencias, guía del proceso para el plan de carrera, cuadro de sucesión, perfiles de los puestos críticos y un plan de desarrollo individual. Este manual fue creado con base a los resultados de la investigación que se realizó con las jefaturas de la empresa en el área industrial.

### 5.3.1. Objetivo General:

Incorporar a los colaboradores identificados con un posible potencial para continuar con su desarrollo profesional en el área de ..... De la empresa ..... Y de esta manera alcanzar el objetivo de la empresa por medio del incremento de la productividad y motivación de los empleados.

### 5.3.2. Objetivos Específicos:

- Identificar las posibles rutas de desarrollo de los colaboradores en concordancia con su preparación y experiencia.
- Dar a conocer, internamente a todos los colaboradores la oportunidad de desarrollo con la que cuentan y brindarles estabilidad laboral.
- Aumentar la productividad de los empleados a nivel operativo.

### 5.3.3. Responsables

**Jefe de Recursos Humanos:** Es responsable de velar por la correcta ejecución, así como el desarrollo adecuado del Plan de Carrera de los colaboradores involucrados en el proceso.

**Jefe de área:** Es responsable de dar a conocer a través de la evaluación de desempeño asignada por recursos del área industrial a los colaboradores que demuestren tener potencial para ocupar el siguiente puesto.

## **Puestos involucrados en el plan de carrera**

En el siguiente gráfico se muestra los puestos críticos, es decir, aquellos que son de vital importancia para la gestión del área. En base éstos puestos se identificarán a los altos potenciales que ocupan dichos puestos para diseñarles el plan de carrera.

## **Competencias**

De acuerdo con la Gestión de Recursos Humanos de la empresa, a continuación, se describen las siguientes competencias a utilizar como ejemplo del siguiente plan de carrera.

Competencias requeridas para .....

**Orientación a los Resultados:** Capacidad para direccionar su propio comportamiento y/o el de su equipo de trabajo hacia el logro de objetivos retadores, de manera oportuna y efectiva. Implica mantener en un proceso de mejora continua para superar permanentemente los resultados del pasado. También implica establecer mecanismos de seguimiento y control, y tomar acciones correctivas cuando no se evidencia el cumplimiento de los objetivos establecidos.

**Trabajo en Equipo:** Implica la capacidad para cooperar y ser parte activa dentro del equipo con el fin de alcanzar objetivos comunes alineados a la visión de la empresa, conlleva el anteponer los intereses colectivos a los individuales y la disposición para establecer relaciones de manera respetuosa, eficaz y asertiva, asegurar un buen clima de trabajo, predicar con el ejemplo, el respeto al esfuerzo de todos los involucrados, construir juntos cada proyecto e inyectar el orgullo del trabajo logrado como equipo.

**Tolerancia a la presión del trabajo.** Capacidad para trabajar con determinación, firmeza y perseverancia a fin de alcanzar objetivos difíciles o para concretar acciones. Implica mantener un alto desempeño aún en situaciones exigentes y cambiantes que suceden en cortos espacios de tiempo a lo largo de jornadas prolongadas

#### **5.3.4. Guía del proceso para el plan de carrera:**

1. Identificar los puestos críticos por el jefe de área
2. Seleccionar el talento humano con base a las competencias detectadas en los candidatos propuestos por el jefe área.
3. Confirmar que los candidatos cumplan con el perfil requerido para el puesto inmediato superior por recursos humanos.
4. Desarrollarse en la escala de cada puesto por espacio de dos años, o bien, el tiempo que la persona a cargo del supervisor que considere adecuado.
5. Contar con un récord laboral sin llamadas de atención.
6. Contar con escolaridad necesaria de acuerdo con el puesto deseado.
7. Obtener un promedio de 90 puntos o más en la evaluación de desempeño.
8. Obtener un promedio de 70 puntos o más en la evaluación de competencias de acuerdo con el puesto de trabajo.
9. Asistir a las capacitaciones necesarias para desempeñarse adecuadamente en el puesto objetivo.
10. Presentarse a entrevista a recursos humanos para verificar las competencias y los niveles requeridos para el puesto al que le corresponde ascender.

### 5.3.5. Diagrama de flujo con la guía del proceso de plan de sucesión

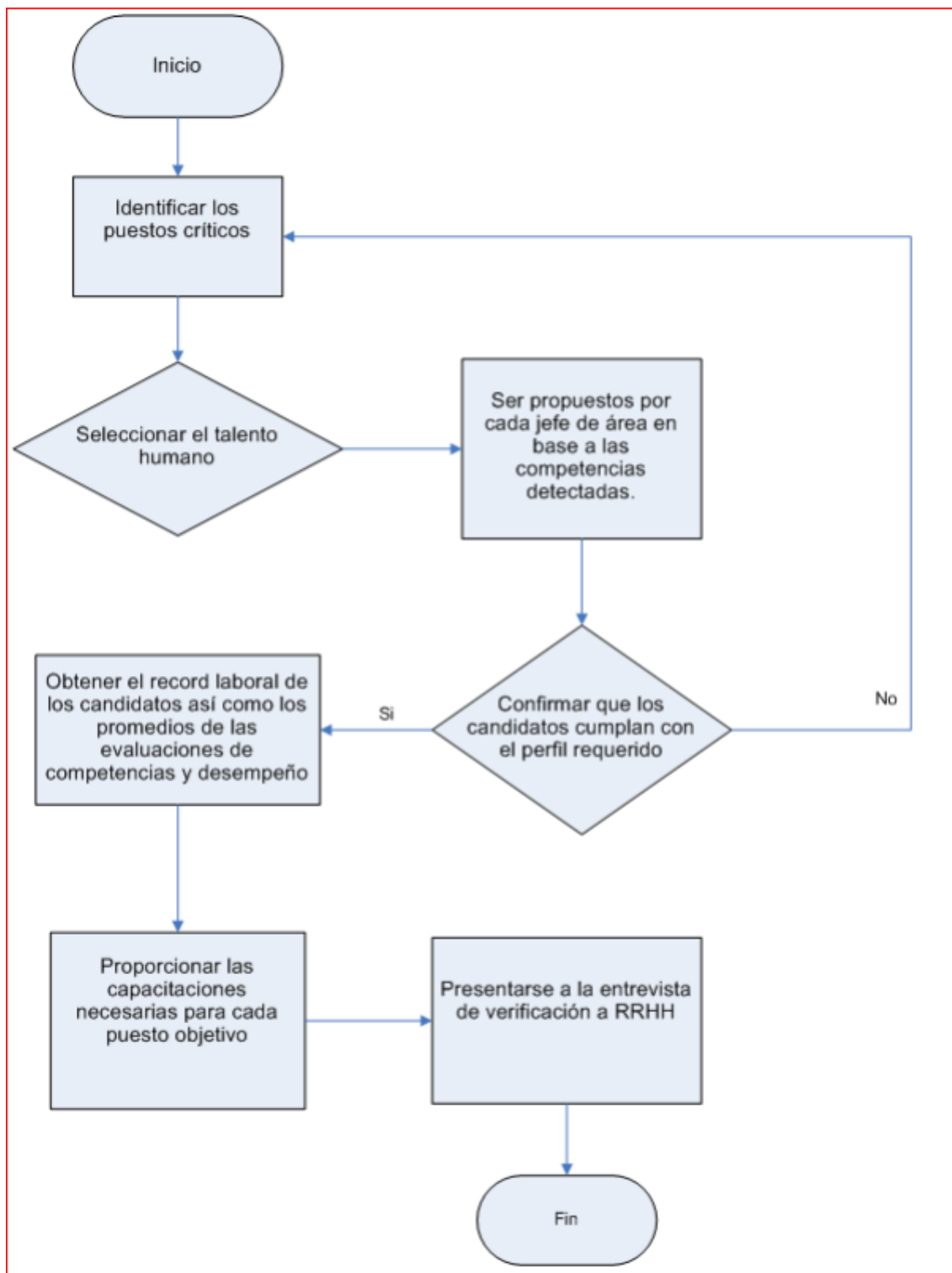


Gráfico 5.2: Diagrama de flujo plan de sucesión



### 5.3.7. Perfiles de los puestos críticos:

IDENTIFICACIÓN DEL PUESTO	
Nombre del puesto	
Reporta a:	

REQUISITOS BÁSICOS DEL CARGO						
Formación académica indispensable	Primaria completa	Secundaria completa	Título de nivel medio	Técnico	Profesional Universitario	Posgrado
Área específica	Título o diploma de nivel medio o su equivalente. El caso de no contar con la formación y el nivel de escolaridad requerido aplica el criterio de la experiencia. Esto es válido como equivalencia en los requisitos del puesto para el personal antiguo.					
Experiencia indispensable	Menos de 1 año	1 -3 años	3 – 5 años	Mayor a 5 años		
Actividad específica	Realizar trabajos de reparación por medio de revisión constante, alineación y calibración de la maquinaria y del equipo de molinos para proporcionar mantenimiento a la maquinaria y equipo de molinos.					
Conocimientos específicos						
COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES						
COMPETENCIA	NIVEL DE DESARROLLO					
	1	2	3	4		
Trabajo en equipo						
Orientación a resultados						
Tolerancia a la presión del trabajo						

## **5.4. Detección estratégica de necesidades de formación**

Es un proceso mediante el cual se desarrollan experiencias de enseñanza y aprendizaje en las organizaciones. Contribuye a la generación de futuros planes y programas de capacitación que permitirán atender las necesidades de desarrollo de competencias y capacidades de los trabajadores.

Esta etapa está conformada por los siguientes pasos:

- 1. Análisis del perfil de competencias:** En esta etapa hay que tener en cuenta que las actividades esenciales son los objetivos de capacitación, los conocimientos y destrezas requeridos son los contenidos de formación.
- 2. Evaluación de competencias:**
  - ✓ Identificar las competencias o áreas que cada fuente valorará.
  - ✓ Identificar las posiciones a evaluar.
  - ✓ Evaluar y revisar el proceso.

### 5.4.1. Matriz de detección de necesidades de capacitación y formación

FICHA DETECCIÓN DE NECESIDADES DE CAPACITACIÓN Y FORMACIÓN						
DATOS DEL TRABAJADOR						
NOMBRE DEL TRABAJADOR:						
CARGO:						
NIVEL DEL CARGO:	OPERATIVO ___ MEDIO ___ SUPERIOR ___					
1. ANALISIS DEL PERFIL DE COMPETENCIAS						
ACTIVIDAD ESENCIAL	COMPETENCIAS REQUERIDAS		MÉTODOS			
	CONOCIMIENTOS	DESTREZAS				
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS						
COMPETENCIAS			CALIFICACIÓN			
			1	2	3	4
<b>CALIDAD:</b> Capacidad para realizar su trabajo sin errores, en tiempo y en la cantidad requerida.						
<b>ORIENTACIÓN DE SERVICIO:</b> Capacidad para prestar servicio a sus usuarios (internos y/o externos) en forma cortés, diligente, oportuna y eficiente						
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO.</b> Capacidad de comprender las situaciones y resolver los problemas separando sus partes y meditando sobre ellas de forma lógica y sistemática.						
<b>TOMA DE DECISIONES:</b> Capacidad para elegir la acción más adecuada de entre varias opciones, que contribuyan al logro de metas y/o solución de problemas de su área de trabajo.						
<b>TRABAJO EN EQUIPO.</b> Capacidad de trabajar colaborando en grupos multidisciplinarios. ser capaz de entender y comprender a los demás, aportando y aceptando ideas de otros que conlleven a la consecución de metas y objetivos comunes.						

### 5.3.2. Factores de relevancia estratégica

**Importancia percibida:** Qué tanta importancia tiene la capacitación para el cumplimiento de la estrategia institucional o del departamento

**Interés de la gerencia / dirección:** Qué tanto interés tiene la gerencia / dirección en la ejecución de esa capacitación como aporte para la estrategia.

**Recursos disponibles:** Medida en que la inversión en la capacitación es justificada frente al resto de gastos que requiere la estrategia.

**Apertura Organizacional:** Qué tan lista está la cultura de la organización para recibir este tipo de capacitación.

**Sinergia:** En qué medida la capacitación contribuye a mejorar la efectividad global de la institución o del departamento.

### 5.3.3. Escalas de relevancia estratégica

1 – en muy pequeña medida o grado

2 – en una medida limitada o en pequeño grado

3 – en un grado o medida moderada

4 – en un grado o medida considerable

5 – en un grado o medida suficiente

### 5.3.4. Niveles de necesidades de capacitación

- **Nivel de individuo o grupo:** Incluye las características personales necesarias para el desempeño como los conocimientos, las habilidades y la motivación para hacer otras cosas.

- **Nivel de desempeño del puesto:** Tiene que ver con comportamientos, resultados o practicas actuales a nivel de puesto de trabajo.
- **Nivel organizacional:** Se relación con objetivos y resultados estratégicos.



## **5.5. Evaluación de cumplimiento de funciones**

La evaluación de desempeño es cualquier decisión administrativa que afecta el estatus de un trabajador en relación con su retención, capacitación, promoción, mejoramiento o reducción salarial, transferencia, suspensión o desvinculación de la empresa. Con la evaluación del cumplimiento de funciones se busca:

- Determinar en la forma más objetiva posible- el valor del trabajador para la empresa, apreciar su actuación y capacidad de ejecución.
- Reconocer las diferencias entre individuos.
- Determinar cambios en un mismo individuo.
- Complementar los sistemas de evaluación de cargos.
- Suplir los sistemas de incentivos cuando no se puede medir la producción.
- Obtener información para mejorar la gestión de recursos humanos

### **5.5.1. Rol de la evaluación de desempeño para la empresa:**

- Comunica las metas departamentales y Organizacionales.
- Refuerza las relaciones con el personal.
- Mejora la productividad.
- Apoya decisiones de gestión de RR.HH.: promoción, rotación, etc.
- Asegura criterios más objetivos en las decisiones que afectan al personal.
- Identifica los desempeños mejorables.

La evaluación del cumplimiento de funciones representa una herramienta de supervisión, debido a que:

- Potencia un rol directivo importante del Supervisor.
- Mejora las relaciones y el clima laboral
- Proporciona evidencias de necesidades de capacitación.
- Mejora la productividad laboral
- Permite recibir reconocimiento por los logros.
- Ayuda a proponerse metas y a mejorar desempeño.
- Proporciona oportunidades para visualizar futuro dentro de la organización.
- Recibe orientaciones precisas en lo que debe mejorar.
- Conoce de antemano la forma en que será evaluado.

Para la supervisión de las actividades de los empleados de las diferentes áreas se aplicaría una matriz de evaluación en función de las actividades propias de su cargo, como se muestra a continuación:

### 5.5.2. Evaluación de cumplimiento

EVALUACIÓN DE CUMPLIMIENTO	
IDENTIFICACIÓN DEL EMPLEADOS	
ÁREA	
NOMBRE DEL EMPLEADO	
NOMBRE DEL PUESTO	
DESCRIPCIÓN DEL CARGO	

SUPERVISOR	
FECHA	

ACTIVIDADES	CUMPLIMIENTO			OBSERVACIONES
	TOTAL	PARCIAL	NADA	

ASPECTOS QUE MEJORAR:		
COMPROMISOS:		
FIRMA SUPERVISOR	FIRMA EMPLEADO	

## **5.6. Valoración de la propuesta**

Concluido el desarrollo de la propuesta, en cuanto al diseño de una estrategia operativa para la reducción de rotación de personal en una empresa comercializadora de material ferretero y se realizó su correspondiente validación por medio de la revisión de un especialista conocedor en el tema como lo es el Mg. Gonzalo Pazmay, docente e investigador de la escuela de psicología de la PUCESA.

Además como representante de la empresa Megaprofer el Mg. Stalin Medina Arias, quien ocupa el cargo de jefe del departamento de talento humano fue el encargado de verificar la viabilidad y funcionalidad del propuesta, para de esta manera ejecutar los formatos establecidos, los cuales encargaran de generar una solución a la problemática encontrada.

## CAPÍTULO VI

### CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

#### 6.1. Conclusiones

- Idalberto Chiavenato fue el autor referencial para establecer las directrices del proceso macro de gestión del talento humano. Su modelo se encuentra bastante definido y delimitado entre sus subsistemas de gestión del talento humano, entre los cuales encontramos el de provisión, aplicación, mantenimiento, desarrollo, y control, los cuales facilitaron enfocarse en la rotación de personal.
- En el análisis del índice de rotación de personal se pudo evidenciar que a nivel general, la empresa tiene una tasa alta de desvinculaciones, lo que también se ve reflejado en algunas de las principales áreas de la organización, como es el área de bodega en la cual existe un índice de rotación de -16.39, lo cual indica que existen menos contrataciones y más despidos, de igual forma sucede en el área comercial cuyo índice de -2,83 evidencia un nivel de rotación controlado por el momento, pero que largo plazo puede generar problemas de importancia a la organización.
- Entre las principales causas de la rotación de personal, se pudo identificar la falta de capacitación, desarrollo, y el liderazgo deficiente. Estos datos se obtuvieron a través de la aplicación de los instrumentos utilizados, los cuales fueron la encuesta de salida y el cuestionario de rotación potencial, en los que se demostró que tanto el personal desvinculado como el que actualmente labora en Megaprofer considera que estos factores son los principales generadores de insatisfacción.
- Al diseñar la propuesta se puso énfasis en desarrollar estrategias que permitan satisfacer las necesidades que tiene el personal. En cuanto a capacitación y desarrollo,

- se realizó una evaluación de la inducción, un plan de sucesión y la detección de necesidades de capacitación, los cuales permitirán desarrollar una inducción adecuada, ofrecer oportunidad de crecimiento profesional interno y generar futuros planes de capacitación. Para el liderazgo, se realizó una evaluación de cumplimiento enfocada a mejorar el trabajo de las jefaturas y sobretodo aumentar la convivencia entre empleado y jefe.
- Una vez concluida la elaboración la estrategia operativa para la reducción de rotación de personal, la misma fue valorada por criterios de especialistas, uno de la empresa Megaprofer S.A, experto del área de talento humano y un docente especializado de la Pucesa, quienes conjuntamente con la herramienta de valoración, verificaron que la propuesta es válida y útil para solucionar la problemática identificada en el proyecto.

## **6.2. Recomendaciones**

- Desarrollar cada una de las acciones propuestas en la estrategia para que se logre la reducción de la rotación de personal.
- Capacitar a las jefaturas para el correcto uso de la evaluación de cumplimiento de las funciones.
- Establecer una comunicación entre supervisores, talento humano y el trabajador, para la toma de decisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, M. (2010). *Análisis de la Rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería s.a. de Cuenca en el 2009*. (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2Sh55TB>
- Arnoletto, E . (2008). "El impacto de la tecnología en la transformación del mundo". Cordova: eumed.
- Cabrera, A; Ledezma, M & Rivera, N. (2011). "El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León". *Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5 (5), p– 89.
- Castillo, J. (2006). "Administración de personal: un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE .
- Castillo, S. (2009). *"Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo"*. Cali: Fundación EOI.
- Chaparro, D; Guzmán, A; Naizaque, L; Ortiz, S & Jiménez, W. (2015). *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. (Tesis doctoral). Recuperado de <http://dx.doi.org/10.11144/Javeriana.uo34-72.forp>
- Chiavenato, I. (1999). *"Administración de Recursos Humanos"*. Editorial Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2001). *"Administración de Recursos Humanos" - Quinta Edición .* Colombia : Editorial Mc Graw Hill.
- Crespo, T. (2003). *"Administracion de Empresas. Profesores de Enseñanza"*. España: MAD-Eduforma.

- Cuesta, A. (2005). *Tecnología De Gestión De Recursos Humanos: 2da. Edición, Revisada Y Ampliada*. La Habana, Ed. Academia.
- Dominguez, M. (2015). *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S*. Recuperado de <https://bit.ly/2TeDN5b>
- Estrada, R. (2017). "El costo de la rotación del Personal". *Lideres para Gobernar*, 15-20.
- García, S. (2007). *Aplicación de la estadística para la toma de decisiones relativas al problema de la rotación de personal en una empresa de distribución en Chile*. (Tesis de maestría). Universidad de Chile.
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45(156), pp. 45-72. Recuperado de <http://www.redalyc.org/pdf/215/21518650004.pdf>
- Hernandez A, A. (2011). "*rotacion de personal*". Copiryng.
- Hernández, R; Fernández, & Baptista, P (2010). *Metodología de la investigación*. México D.F, México. McGraw-Hill
- Hernández, R; Fernández, & Baptista, P (2014). *Metodología de la investigación*. México D.F, México. McGraw-Hill
- Hernández, Y; Hernández, M & Mendieta, A (2013). *Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales*. Recuperado de <https://bit.ly/2E0uGLJ>
- Ibarra, M & Gonzalez, L (2010). La flexibilidad laboral como estrategia de competitividad y sus efectos sobre la economía, la empresa y el mercado de trabajo. *Revista Contaduría y Administración*, (231), pp. 33-52. Recuperado de <https://bit.ly/2SSYCU2>

Langdon, K. (2002). *"Evaluación del persona"*. México: Grijalbo.

Maillard, J. (2001). *"El desarrollo de los recursos humanos, el empleo y la mundialización"*. Ginebra: Copyring.

Manucci, M. (2006). *La Estrategia de los Cuatro Círculos*. Recuperado de <https://bit.ly/2NjnE94>

Matos, M. (2007). *"Estrategias de captación de la voluntad popular en las elecciones de 2004"*. República Dominicana: INTEC.

Mejía, K. (1997). *"El sistema de capacitación de los recursos humanos"*. Rio de Janeiro : Senda studio.

Ministerio de Relaciones Laborales. (Julio de 2017). *"Banco de Preguntas Frecuentes"*. Quito-Ecuador: Ministerio de Relaciones Laborales.

Ministerio de Trabajo Ecuador. (Abril de 2017). *"Seguridad y Salud en el Trabajo"*. Quito - Ecuador : Ministerio de Trabajo.

Miranda, S. (2007). Rotación de personal en representantes de ventas en terreno de una empresa de distribución de productos masivos-análisis de recursos voluntarios. (Tesis de maestría). Universidad de Chile.

Monsálvez, S. (2018). *"Reclutamiento"*. Bogotá: Infoempleo.

Montes, J. (2010). *" La búsqueda del candidato adecuado."*. Ideaspropias .

Newton, C. (2014). *La Voz de Houston*. Houston. California Privacy. Recuperado de <https://bit.ly/2Iu8vTo>

- Organización Internacional de Trabajo. (2018). *"La relación de trabajo"*. Organización Internacional del Trabajo.
- Ovalle, M. (1991). Rotación de personal y productividad. (Tesis de maestría). Universidad Francisco Marroquín. Guatemala.
- Pérez, J. (2012). *"Definición de remuneración"*. Lima-Peru: Copyright .
- Ramírez A, A. (2009). *"El costo de la alta rotación de personal para las empresas"*. Portafolio.
- Razo, I. (2010). *Estrategias operativas para disminuir la rotación del Personal en el área de cajas papelera DABO S.A* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2U0koSp>
- Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional, teoría y práctica. México: PrenticeHall Hispanoamericana S.A
- Salazar, D. (2005). "Los recursos humanos en las Universidades ". *Omnia*, 1-17.
- Shaughnessy, J., Zechmeister, E., & Shaughnessy, J. (2007). Métodos de investigación en psicología (7a. Ed.). Df, México: Mcgraw-Hill.
- Smith, M. (2003). *Employers to discuss rights temporary agency staff*. Bogotá: Diaz de Santos.
- Torres, L. (2005). *"Historia de la Escuela de Trabajo Social y Desarrollo Humano"*. Cali: Universidad del Valle.
- Vejarano, M. (2014). *Plan de Marketing y Gestión de Ventas para Radio la Propia 101.3 fm de la Ciudad Santo Domingo* (Tesis de pregrado). Recuperado de <https://bit.ly/2XhU8oS>

Vargas J, J. (2001). *"La descripción y el análisis de cargos"*. gestiopolis.

Zimmerman, L & Frank, H. (2006). Antecedentes de la Rotación Voluntaria de Personal  
*Revista Investigación Administrativa*, (97), pp. 7-25

## ANEXOS

COD.



### QUESTIONARIO DE ROTACIÓN POTENCIAL

El presente cuestionario tiene como objetivo la realización de un estudio de Rotación Potencial, para la obtención del título en Psicología Organizacional otorgado por la Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato. Este instrumento le brindará la oportunidad para manifestar claramente cómo se siente en su trabajo. Es de gran importancia responder las preguntas de forma franca y transparente, con el fin de obtener resultados confiables que permitan plantear soluciones eficientes. El instrumento es confidencial y anónimo, por lo que no se requerirán datos de identificación personal.

Este estudio permitirá mejorar varios aspectos que traerán beneficios para su trabajo, por lo que esperamos su máxima cooperación. De antemano se agradece su valiosa colaboración.

#### DATOS SOCIO-DEMOGRÁFICOS:

##### EDAD

- A. 18 a 28 años
- B. 29 a 39 años
- C. 40 a 51 años
- D. 52 a 62 años

##### SEXO

- Masculino
- Femenino

##### TIEMPO DE LABORAR EN MEGAPROFER

- A. Menos de 1 año
- B. 1 a 4 años
- C. 5 a 9 años
- D. 10 años y más

##### NIVEL DE INSTRUCCIÓN

- Primaria
- Secundaria
- Superior
- Posgrado

COD: \_\_\_\_\_

<p><b>INSTRUCCIÓN:</b> A continuación encontrará una serie de afirmaciones, las cuales agradecemos que responda con la mayor sinceridad y honestidad posible, marcando con una <b>X</b> la alternativa que mejor describa lo que siente o piense</p>	TOTALMENTE DE ACUERDO	DE ACUERDO	INDIFERENTE	EN DESACUERDO	TOTALMENTE EN DESACUERDO
1. Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados.					
2. En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mí.					
3. Mi permanencia en la empresa es por deseo.					
4. Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral.					
5. Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.					
6. Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.					
7. Mi desempeño tiene impacto en mi sueldo.					
8. Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.					
9. Mi trabajo en general es interesante.					
10. Recibo capacitaciones de acuerdo a las necesidades de mi cargo.					
11. Mis compañeros me consideran importante para la empresa.					
12. La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo.					
13. Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades.					
14. El trabajo que realizo consume más tiempo y energía de la que puedo dar.					
15. La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades.					
16. La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio.					
17. Esta empresa me ha brindado oportunidades y por eso merece mi lealtad.					
18. Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo.					
19. Consigo los objetivos o metas de mi cargo.					
20. Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.					
21. Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo.					
22. Esta empresa es importante para mí.					
23. Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de motivación personal.					
24. La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo.					
25. El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras.					
26. La cantidad de trabajo que realizo es excesiva.					
27. La visión de la empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.					
28. Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida.					



CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Encuesta de rotación potencial dirigida al personal de la empresa MEGAPROFER S.A.**, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia operativa para la reducción de rotación de personal en una empresa comercializadora de material ferretero”, desarrollado por Karen Nicole Mantilla Andrade, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por el personal administrativo, operativo y comercial de la empresa Megaprofer S.A.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

**Plantilla Juicio de Expertos**

**Objetivo:** Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						✓
Pasos esenciales de la construcción						✓
Formato de los reactivos						✓
Análisis de reactivos						✓
Procedimientos y normas de aplicación						✓
Criterios de corrección de las pruebas						✓
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación						✓
Validez, confiabilidad y sesgo						✓

Comentario:

---

---

---

---



## ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de rotación potencial, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



**CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO**

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Cuestionario de rotación potencial, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Si cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados.	X		X		X		
2	En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mí.	X		X		X		
3	Mi permanencia en la empresa es más por necesidad que por deseo	X		X		X		
4	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral	X		X		X		
5	Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.	X		X		X		
7	Mi desempeño tiene un gran impacto en mi sueldo.	X		X		X		
8	Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.	X		X		X		
9	Mi trabajo en general es lo suficientemente interesante	X		X		X		
10	Recibo capacitaciones de acuerdo a las necesidades de mi cargo.	X		X		X		
11	Mi jefe y mis compañeros me consideran importante para la empresa.	X		X		X		
12	La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo	X		X		X		
13	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades	X		X		X		
14	El trabajo que realizo consume mucho más tiempo y energía de la que puedo dar.	X		X		X		
15	La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades.	X		X		X		
16	La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio.	X		X		X		
17	Esta empresa me ha dado muchas oportunidades y por eso merece mi lealtad.	X		X		X		
18	Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo.	X		X		X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

19	Consigo los objetivos o metas de mi cargo	X		X		X		
20	Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	X		X		X		
21	Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo.	X		X		X		
22	Esta empresa es muy significativa para mí.	X		X		X		
23	Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de superación personal.	X		X		X		
24	La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo.	X		X		X		
25	El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras	X		X		X		
26	La cantidad de trabajo que realizo es excesiva	X		X		X		
27	El objetivo de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	X		X		X		
28	Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida.	X		X		X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

**Área de formación profesional del/a evaluador/a:**

Nombre: Edison Stalin Medina Arias \_\_\_\_\_

Institución: Megaprofer S.A.

Cargo que ocupa: Jefe de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 2 años

Ultimo grado académico alcanzado: Tercer Nivel

\_\_\_\_\_  
Firma y sello de la institución.





CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EXPERTOS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el instrumento **Encuesta de rotación potencial dirigida al personal de la empresa MEGAPROFER S.A.**, que es parte del proyecto de investigación “Estrategia operativa para la reducción de rotación de personal en una empresa comercializadora de material ferretero”, desarrollado por Karen Nicole Mantilla Andrade, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La población con la que se trabajará está conformada por el personal administrativo, operativo y comercial de la empresa Megaprofer S.A.

La validación del instrumento es importante porque permite determinar la validez de los ítems, con lo cual se espera garantizar la confiabilidad de los resultados obtenidos.

Plantilla Juicio de Expertos

**Objetivo:** Validar el instrumento por juicio de expertos en el área.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DEL TEST [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la prueba						X
Pasos esenciales de la construcción						X
Formato de los reactivos						X
Análisis de reactivos						X
Procedimientos y normas de aplicación					X	
Criterios de corrección de las pruebas						X
Construcción de escalas, baremos y formas de interpretación					X	
Validez, confiabilidad y sesgo						X

Comentario:

---

---

---



## ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia del Cuestionario de rotación potencial, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre del test	X		X		
2	El formato para la prueba	X		X		
3	Número de ítems planteados	X		X		
4	El test se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal del instrumento	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	Las instrucciones son claras y precisas	X		X		
12	La sintaxis es apropiada	X		X		
13	El tipo de pregunta es el adecuado	X		X		
14	El contenido semántico de los ítems se ajusta a la población	X		X		
15	El cuestionario puede ser aplicado en el sector público y en el privado	X		X		
16	Se ha determinado parámetros de calificación	X		X		
17	Se especifican los criterios de interpretación	X		X		
18	Se brinda facilidad para comprender la tarea	X		X		
19	Se brinda facilidad para registrar las respuestas	X		X		
20	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de los ítems	X		X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Cuestionario de rotación potencial, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados.	X		X		X		
2	En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mí.	X		X		X		
3	Mi permanencia en la empresa es más por necesidad que por deseo	X		X		X		
4	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral	X		X		X		
5	Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.	X		X		X		
7	Mi desempeño tiene un gran impacto en mi sueldo.	X		X		X		
8	Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.	X		X		X		
9	Mi trabajo en general es lo suficientemente interesante	X		X		X		
10	Recibo capacitaciones de acuerdo a las necesidades de mi cargo.	X		X		X		
11	Mi jefe y mis compañeros me consideran importante para la empresa.	X		X		X		
12	La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo	X		X		X		
13	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades	X		X		X		
14	El trabajo que realizo consume mucho más tiempo y energía de la que puedo dar.	X		X		X		
15	La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades.	X		X		X		
16	La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio.	X		X		X		
17	Esta empresa me ha dado muchas oportunidades y por eso merece mi lealtad.	X		X		X		
18	Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo.	X		X		X		



## ESCUELA DE PSICOLOGÍA CARRERA DE ORGANIZACIONAL

### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos, la pertinencia y el lenguaje del Cuestionario de rotación potencial, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Relevancia de los criterios		Pertinencia de los criterios		Lenguaje de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	Si es adecuado	No es adecuado	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		X		
1	Recibo reconocimiento (no monetario) por mis logros alcanzados.	X		X		X		
2	En la empresa hay oportunidades de crecimiento disponibles para mí.	X		X		X		
3	Mi permanencia en la empresa es más por necesidad que por deseo	X		X		X		
4	Mi puesto de trabajo me ofrece estabilidad laboral	X		X		X		
5	Mi salud física se ha visto afectada por las actividades que realizo en mi trabajo.	X		X		X		
6	Mi jefe me proporciona la información adecuada para realizar mi trabajo.	X		X		X		
7	Mi desempeño tiene un gran impacto en mi sueldo.	X		X		X		
8	Esta empresa me inspira a dar lo mejor de mí.	X		X		X		
9	Mi trabajo en general es lo suficientemente interesante	X		X		X		
10	Recibo capacitaciones de acuerdo a las necesidades de mi cargo.	X		X		X		
11	Mi jefe y mis compañeros me consideran importante para la empresa.	X		X		X		
12	La evaluación que recibo de mi jefe me permite mejorar en mi trabajo	X		X		X		
13	Este puesto me ofrece oportunidades de aprender nuevas habilidades	X		X		X		
14	El trabajo que realizo consume mucho más tiempo y energía de la que puedo dar.	X		X		X		
15	La remuneración que recibo satisface todas mis necesidades.	X		X		X		
16	La empresa me proporciona planes de carrera o de estudio.	X		X		X		
17	Esta empresa me ha dado muchas oportunidades y por eso merece mi lealtad.	X		X		X		
18	Mi remuneración es la adecuada en comparación con el trabajo que realizo.	X		X		X		



ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

19	Consigo los objetivos o metas de mi cargo	X		X		X	
20	Siento el apoyo de mi jefe cuando me encuentro en dificultades.	X		X		X	
21	Mi opinión es valorada al momento de tomar decisiones que influyan en mi trabajo.	X		X		X	
22	Esta empresa es muy significativa para mí.	X		X		X	
23	Mi jefe se preocupa por mantener elevado el nivel de superación personal.	X		X		X	
24	La inducción que recibí me proporcionó información clara y precisa para iniciar las funciones de mi cargo.	X		X		X	
25	El lugar donde trabajo se encuentra en condiciones seguras	X		X		X	
26	La cantidad de trabajo que realizo es excesiva	X		X		X	
27	El objetivo de mi empresa me hace sentir que mi trabajo es importante.	X		X		X	
28	Los beneficios que recibo mejoran mi calidad de vida.	X		X		X	



ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Observaciones: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Gonzalo Pazmay  
Institución: Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Ambato  
Cargo que ocupa: Docente auxiliar  
Tiempo dentro del cargo: 4 años.  
Ultimo grado académico alcanzado: Maestría

\_\_\_\_\_  
Firma y sello de la institución.



ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto de desarrollo “Diseño de una estrategia operativa para la reducción de rotación de personal en empresa comercializadora de material ferretero” desarrollado por Karen Nicole Mantilla Andrade, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró esta dirigida a reducir un porcentaje de la rotación de personal, la cual esta direccionada a los colaboradores de las áreas administrativa, bodega, comercial y proferreterias de la empresa Megaprofer S.A.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez de esta, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

Plantilla Juicio de Especialistas

**Objetivo:** Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Procedimiento de la propuesta						X
Criterios de aplicación de la propuesta						X
Formas de utilización de la propuesta						X

Comentario:

---

---

---

---





ESCUELA DE PSICOLOGÍA  
CARRERA DE ORGANIZACIONAL

Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: GONZALO PAZMAY  
Empresa: PUCESA  
Cargo que ocupa: DOCENTE  
Tiempo dentro del cargo: 6 AÑOS  
Ultimo grado académico alcanzado: MAESTRIA

*Gonzalo Pazmay*

Firma y sello de la institución.



CUESTIONARIO DE VALIDACIÓN POR CRITERIO DE ESPECIALISTAS

Estimado/a:

Usted ha sido seleccionado para validar el producto final del proyecto de desarrollo “Diseño de una estrategia operativa para la reducción de rotación de personal en empresa comercializadora de material ferretero” desarrollado por Karen Nicole Mantilla Andrade, estudiante de décimo semestre de la carrera Psicología Organizacional de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador en Ambato.

La propuesta que se elaboró esta dirigida a reducir un porcentaje de la rotación de personal, la cual esta direccionada a los colaboradores de las áreas administrativa, bodega, comercial y proferreterias de la empresa Megaprofer S.A.

La validación de la propuesta es importante porque permite determinar la validez de esta, con lo cual se espera garantizar la utilidad del producto final.

Plantilla Juicio de Especialistas

**Objetivo:** Validar la propuesta por juicio de expertos en el área.

**Instrucciones:** A continuación se solicita responder las interrogantes sobre aspectos teóricos y metodológicos que presenta el instrumento. Adicionalmente, si lo cree necesario, aporte cualquier comentario que considere importante.

DISEÑO TÉCNICO DE LA PROPUESTA [Asigne valores del 1 al 6; 1 siendo el valor mínimo (cuando se conoce poco del tema); y 6, si se conoce a profundidad].	Puntuación					
	1	2	3	4	5	6
Planeación de la propuesta						X
Formato de la propuesta						X
Procedimiento de la propuesta						X
Criterios de aplicación de la propuesta						X
Formas de utilización de la propuesta						X

Comentario:

---



---



---



---



### CUESTIONARIO DE CUMPLIMIENTO TÉCNICO GENERAL Y PERTINENCIA

**Objetivo:** Valorar el cumplimiento de criterios técnicos generales y la pertinencia de la propuesta, conforme los propósitos del proyecto.

**Instrucciones:** Según su criterio, señale con una "X" si cumple con los criterios establecidos, si no cumple; si es pertinente o si no lo es. Por favor, contemple todos los ítems. Sus comentarios serán importantes.

**Nota:** Siga el ejemplo en gris.

#	Ítems	Cumplimiento de los criterios		Pertinencia de los criterios		Observaciones
		Sí cumple	No cumple	Si es pertinente	No es pertinente	
-	<i>Ejemplo</i>	X		X		
1	Nombre de la propuesta	X		X		
2	El formato del propuesta	X		X		
3	Cantidad de elementos planteados	X		X		
4	El propuesta se adecúa a las características culturales de la población	X		X		
5	Se adecúa a las características psicológicas-laborales de los beneficiarios	X		X		
6	Se ajusta a un análisis de necesidades de los beneficiarios	X		X		
7	Se ajusta a las exigencias de las orientaciones psicológicas-laborales	X		X		
8	El planteamiento tiene calidad científica	X		X		
9	Se identifica el objetivo principal de la propuesta	X		X		
10	El diseño recoge aspectos esenciales sobre el tema	X		X		
11	La sintaxis es apropiada	X		X		
12	El contenido semántico de la propuesta se ajusta a la población	X		X		
13	Se ha determinado parámetros de aplicación	X		X		
14	Se brinda facilidad para comprender las directrices	X		X		
15	Constituye un elemento para gestionar un proceso	X		X		
16	Se detecta algún conflicto en el planteamiento de la propuesta	X		X		

Observaciones: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_



Área de formación profesional del/a evaluador/a:

Nombre: Stalin Medina Arias

Empresa: Megaprofer S.A

Cargo que ocupa: Jefe de Talento Humano

Tiempo dentro del cargo: 2 años 8 meses

Ultimo grado académico alcanzado: Master en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Firma y sello de la institución.

