



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y  
COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TEMA:**

**ESTUDIO DE LA ROTACIÓN LABORAL: DISEÑO DE UNA  
PROPUESTA DE MEJORA ORIENTADO A LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO DENTRO DEL ÁREA COMERCIAL EN LA EMPRESA  
XYZ DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**

**AUTOR:**

**RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**

**Trabajo de titulación previo a la obtención del título de  
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TUTOR:**

**Psic. CABEZAS CORDOVA, BELEN ELIZABETH, Mgs.**

**Guayaquil, Ecuador**

**28 de agosto del 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## CERTIFICACIÓN

Certificamos que el presente trabajo de titulación, fue realizado en su totalidad por **RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**, como requerimiento para la obtención del título de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**.

**TUTORA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. CABEZAS CORDOVA, BELEN ELIZABETH, Mgs**

**DIRECTOR DE LA CARRERA**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. ESTACIO CAMPOVERDE, MARIANA, Mgs**

**Guayaquil, a los 28 días del mes de agosto del año 2024**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, **RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**

### DECLARO QUE:

El Trabajo de Titulación, **ESTUDIO DE LA ROTACIÓN LABORAL: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA ORIENTADO A LA RETENCIÓN DEL TALENTO DENTRO DEL ÁREA COMERCIAL EN LA EMPRESA XYZ DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**, ha sido desarrollado respetando derechos intelectuales de terceros conforme las citas que constan en el documento, cuyas fuentes se incorporan en las referencias o bibliografías. Consecuentemente este trabajo es de mi total autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance del Trabajo de Titulación referido.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2024**

**EL AUTOR**

f. \_\_\_\_\_  
**RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

## AUTORIZACIÓN

Yo, **RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**

Autorizo a la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil a la **publicación** en la biblioteca de la institución del Trabajo de Titulación, **ESTUDIO DE LA ROTACIÓN LABORAL: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA ORIENTADO A LA RETENCIÓN DEL TALENTO DENTRO DEL ÁREA COMERCIAL EN LA EMPRESA XYZ DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

**Guayaquil, a los 28 del mes de agosto del año 2024**

**EL AUTOR:**

f. \_\_\_\_\_  
**RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN

CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

### INFORME COMPILATIO

 CERTIFICADO DE ANÁLISIS  
magister

ESTUDIO DE LA ROTACIÓN LABORAL  
DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA  
ORIENTADO A LA RETENCIÓN DEL  
TALENTO DENTRO DEL ÁREA COMERCIAL  
DE LA EMPRESA XYZ DE LA CIUDAD DE  
GUAYAQUIL



Categoría	Porcentaje
Textos sospechosos	2%
Idiomas no reconocidos (ignorado)	1%
Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)	4%
Similitudes	2%

- 2% Similitudes
  - < 1% similitudes entre comillas
  - < 1% entre las fuentes mencionadas
- 1% Idiomas no reconocidos (ignorado)
- 4% Textos potencialmente generados por la IA (ignorado)

**TEMA DEL TRABAJO DE INTEGRACIÓN CURRICULAR:** Estudio de la rotación laboral: diseño de una propuesta de mejora orientado a la retención del talento dentro del área Comercial en la empresa XYZ de la ciudad de Guayaquil.

#### AUTOR

- Rodríguez Bravo, Joaquín Vicente

#### INFORME ELABORADO POR:

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Cabezas Cordova, Belen Elizabeth, Mgs**



UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL

## **AGRADECIMIENTO**

Quiero agradecer a mis padres, hermanas y a mis abuelos por apoyarme en todo este recorrido académico, sé perfectamente que estos cuatro años pasamos momentos difíciles, sin embargo, para ellos nunca fue motivo de no lograr lo posible para darme una buena educación y los recursos necesarios para mantenerme en los semestres. Agradezco a mis profesores por toda la guía y conocimiento que me han brindado. Son fuente de inspiración y mentores para desarrollarme como un psicólogo organizacional. Ahora tengo un largo camino por delante, puede que triunfe o puede que fracase, pero nunca dejare de seguir aprendiendo. Gracias a todos, no tengo palabras para describir mi alegría, como quisiera que mis abuelitos estuviesen ahorita presenciando este momento, pero sé que estarán muy feliz de ver desde el cielo en el profesional que me convertí.

**Joaquín Vicente Rodríguez Bravo**



**UNIVERSIDAD CATÓLICA  
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA, EDUCACIÓN Y COMUNICACIÓN  
CARRERA DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

**TRIBUNAL DE SUSTENTACIÓN**

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Sofía Carrillo Saldarreaga, Mgs.**

DELEGADA

f. \_\_\_\_\_

**Lcdo. Luis Bonilla Morán, Mgs.**

DOCENTE ESPECIALIZADO

f. \_\_\_\_\_

**Psic. Carlos Barba Pezo, Mgs.**

OPONENTE

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN.....	XII
INTRODUCCIÓN .....	2
I. LINEA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD CON LA QUE SE ARTICULA .....	4
II. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO....	5
III. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA, CONTEXTO Y NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE .....	6
IV. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA .....	8
V. FORMULACIÓN DE PROBLEMA .....	8
5.1. Pregunta general .....	8
5.2. Pregunta específica .....	8
VI. JUSTIFICACIÓN .....	9
VII. OBJETIVO DEL PROCESO.....	10
7.1. Objetivo general .....	10
7.2. Objetivo específico .....	10
VI. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA .....	11
6.1. Rotación laboral .....	11
6.1.1. Definición .....	11
6.1.2. Tipo de rotación laboral .....	12
6.1.3. Causas de la rotación de personal.....	15
6.1.4. Ventajas y desventajas de la rotación de personal .....	18
6.2. Retención de personal.....	23
6.2.1. Definición .....	23
6.2.2. Estrategias de retención del personal.....	24
6.2.3. Importancia de la retención de personal.....	26
6.3. Cultura organizacional.....	29
6.3.1. Definición .....	29
6.3.2. Componentes de la cultura organizacional.....	31
6.3.3. Tipo de cultura organizacional .....	32
6.3.4. Impacto de la cultura organizacional .....	36
VII. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN .....	39
7.1. Enfoque metodológico.....	39

7.2.	<b>Alcance de investigación</b> .....	40
7.3.	<b>Técnicas de recolección de información</b> .....	40
7.4.	<b>Instrumentos</b> .....	41
7.5.	<b>Población</b> .....	47
7.6.	<b>Muestra</b> .....	48
<b>VIII.</b>	<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS</b> .....	49
<b>IX.</b>	<b>PROPUESTA DE INTERVENCIÓN</b> .....	98
<b>X.</b>	<b>CONCLUSIONES</b> .....	104
<b>XI.</b>	<b>RECOMENDACIONES</b> .....	106
<b>XII.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA</b> .....	108
<b>XIII.</b>	<b>ANEXO</b> .....	113
	<b>Anexo 1:</b> Certificado de autorización.....	113
	<b>Anexo 2:</b> Modelo del cuestionario de rotación laboral y cultura organizacional .....	114
	<b>Anexo 3:</b> Respuestas de los participantes del cuestionario de rotación laboral.....	122
	<b>Anexo 4:</b> Respuestas de los participantes del cuestionario de cultura organizacional (OCAI) .....	123
	<b>Anexo 5:</b> Reporte de salida del personal (Anual 2023).....	124
	<b>Anexo 6:</b> Tabla de porcentaje de mayor incidencia en el cuestionario de rotación laboral .....	125
	<b>Anexo 7:</b> Reporte entrevista de salida del personal.....	127
	<b>Anexo 8:</b> Fotografía de la técnica del grupo focal.....	128

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1</b> .....	43
<b>Figura 2</b> .....	44
<b>Figura 3</b> .....	46
<b>Figura 4</b> .....	50
<b>Figura 5</b> .....	52
<b>Figura 6</b> .....	53
<b>Figura 7</b> .....	53
<b>Figura 8</b> .....	56
<b>Figura 9</b> .....	58
<b>Figura 10</b> .....	59
<b>Figura 11</b> .....	61
<b>Figura 12</b> .....	62
<b>Figura 13</b> .....	63
<b>Figura 14</b> .....	64
<b>Figura 15</b> .....	66
<b>Figura 16</b> .....	67
<b>Figura 17</b> .....	68
<b>Figura 18</b> .....	69
<b>Figura 19</b> .....	70
<b>Figura 20</b> .....	71
<b>Figura 21</b> .....	73
<b>Figura 22</b> .....	74
<b>Figura 23</b> .....	75
<b>Figura 24</b> .....	76
<b>Figura 25</b> .....	78
<b>Figura 26</b> .....	79
<b>Figura 27</b> .....	80
<b>Figura 28</b> .....	81
<b>Figura 29</b> .....	83

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1</b> .....	58
<b>Tabla 2</b> .....	59
<b>Tabla 3</b> .....	60
<b>Tabla 4</b> .....	62
<b>Tabla 5</b> .....	63
<b>Tabla 6</b> .....	64
<b>Tabla 7</b> .....	65
<b>Tabla 8</b> .....	67
<b>Tabla 9</b> .....	68
<b>Tabla 10</b> .....	69
<b>Tabla 11</b> .....	70
<b>Tabla 12</b> .....	71
<b>Tabla 13</b> .....	72
<b>Tabla 14</b> .....	74
<b>Tabla 15</b> .....	75
<b>Tabla 16</b> .....	76
<b>Tabla 17</b> .....	77
<b>Tabla 18</b> .....	79
<b>Tabla 19</b> .....	80
<b>Tabla 20</b> .....	81
<b>Tabla 21</b> .....	86

## **RESUMEN**

El presente proyecto de investigación se centra en la elaboración de estrategias efectivas, que contribuyan a la retención del personal en el departamento Comercial de la Empresa XYZ. Dicha entidad experimentó en el periodo 2023 la desvinculación de 256 colaboradores en la organización, siendo el área Retail/Comercial la más afectada con un total de 191 empleados que dejaron su puesto. Por medio de diferentes técnicas de investigación como la revisión documental, cuestionarios y grupo focal, se identificaron diversos factores claves que contribuyen a la presencia de este fenómeno de estudio: el equilibrio entre trabajo y vida personal, la falta de reconocimiento, beneficios adicionales, compensaciones inadecuadas, horarios laborables excesivos, una cultura laboral orientada sólo en los objetivos y una falta de claridad en responsabilidades y políticas. En base a estos resultados, se propusieron varias estrategias de intervención con el fin de minimizar la alta tasa de rotación laboral: como la creación de manuales de funciones y políticas, reajustes de incentivos, estandarización de horarios laborables, contratar un analista de mercado, promover una cultura colaborativa, comunicación sobre los programas de capacitación, y la inclusión de mejores métodos de reconocimiento y beneficios adicionales. Todas estas medidas están orientadas para los colaboradores actuales como los potenciales, creando un entorno más atractivo, mejorando así la retención de la empresa bajo estudio.

***Palabras Claves:*** Rotación laboral, retención laboral, cultura organizacional, satisfacción, factores internos, factores externos.

## INTRODUCCIÓN

Los empleados que trabajan para una empresa experimentan una variedad de sentimientos y emociones que generan una percepción general del trabajo. Esta experiencia tiene un impacto significativo para el bienestar organizacional y la retención de talento. Es por esto que existen organizaciones que promueven prácticas enfocadas en la retención laboral, porque saben que el personal es un elemento muy importante para la misma empresa. Sin embargo, en otras compañías, no se contemplan dichas prácticas; en consecuencia, tiene que afrontar el fenómeno de rotación laboral.

La conexión que desarrolla un colaborador hacia su trabajo, el equipo y la propia organización, se la conoce como compromiso. Toda organización desearía cumplir sus actividades y metas. Sin embargo, este vínculo va más allá de estar feliz por su trabajo. Implica experimentar que su labor tenga un propósito importante, conectarse con las políticas y cultura de la empresa y sentir una satisfacción que logre tomar la decisión de mantenerse. Un alto nivel de responsabilidad entre los colaboradores, aumenta la dedicación a sus tareas, la autonomía para lograr los objetivos planteados, y la disposición a permanecer en la institución a largo plazo.

No obstante, la permanencia de los colaboradores en la organización no es un estado duradero. Puede disminuir con el paso del tiempo, si no se contempla la variedad de factores tanto personales (externo) como organizacionales (interno). La cultura organizacional, las oportunidades de desarrollo profesional, beneficios o incentivos y la percepción de apoyo juegan un papel muy importante en la decisión de permanencia. El personal logra sentirse valorado y reconocido cuando muchos de estos elementos están alineados de manera efectiva.

En la era moderna, las organizaciones tienen como principal característica ser un ambiente muy dinámico en el que influye mucho la existencia de rotación de personal. Desde los componentes individuales; como las expectativas tanto de salario como de desarrollo, hasta factores organizacionales como la cultura organizacional y las políticas internas. Se convierte en un gran desafío cada vez más complejo de gestionar, en especial aquellas empresas que se siguen expendiendo en el mercado.

En este contexto, la empresa bajo estudio es víctima del fenómeno de rotación laboral. El área de Recursos Humanos tiene como principal función dentro de la empresa que realiza el proceso de selección y reclutamiento. Sin embargo, no alcanzan los resultados esperados. No se conocen con certeza los principales factores que contribuyen a la existencia de desvinculación, pero se entiende que el área Comercial es quien tiene mayor índice de rotación. Esto lo convierte en una de las principales preocupaciones para la organización, porque es una de las áreas que forma parte de la estrategia del negocio.

El propósito de este proyecto de investigación es establecer estrategias que contribuyan a la retención del personal en el departamento Comercial de la empresa bajo estudio. Para ellos se deben identificar las posibles causas de rotación de personal, que posee la organización. Determinar las prácticas actuales de retención del personal permite diseñar estrategias que propicien la retención de personal.

En este proyecto de investigación está presente el uso del método mixto, mediante la técnica de revisión documental, cuestionario y grupo focal, para identificar los diferentes factores que contribuyen a la alta tasa de rotación de la empresa en cuestión. Este estudio está compuesto con: Antecedentes, Planteamiento del problema, Formulación del problema, Justificación, Objetivos de proceso, Marco teórico, Marco metodológico (*Enfoque, alcance, técnicas, población, muestra*), Análisis de datos, Propuesta de intervención, Conclusión, Recomendaciones, Referencias bibliográficas y Anexos.

# **I. LINEA DE INVESTIGACIÓN DE LA FACULTAD CON LA QUE SE ARTICULA**

Desarrollo profesional y laboral

## **1.1. Línea de investigación de la carrera**

Comportamiento organizacional

## **1.2. Sub-líneas de investigación de la carrera**

- Clima laboral
- Motivación y productividad
- Grupo y equipo de trabajo

Las acciones que realiza una persona o un grupo de colaboradores se conocen como comportamiento organizacional. Sin embargo, la conducta del personal puede verse afectada de manera positiva y negativa por una variedad de elementos o factores que tiene dentro de una organización. Uno de los factores que tiene un impacto directo en los trabajadores es el clima laboral, ya que promueve comportamientos deseables como la colaboración y la motivación, lo que contribuye a la productividad y la satisfacción del personal en la empresa bajo estudio. En contraste, un ambiente laboral desfavorable provoca conflictos y tensiones, lo que puede conducir a comportamientos no deseados, lo que tiene un impacto negativo en la productividad y la retención de colaboradores. La gestión efectiva del clima laboral es esencial para promover comportamientos organizacionales positivos y contribuir con el éxito de las empresas.

La motivación es importante para los colaboradores que se desempeñan en la empresa. Cuando están motivados, se sienten inspirados a dar al máximo de sí mismos y a alcanzar las metas que establezca la organización. Este tema en cuestión, puede surgir de diferentes formas, como brindar un reconocimiento por su buen desempeño, recompensas por alcanzar una meta, brindar oportunidades de crecimiento profesional, entre otros. Sin embargo, si dentro de la compañía existe falta de motivación puede generar altas probabilidades de rotación de personal, ya que un personal desmotivado tiende a ser menos productivo y comprometido. Por eso, es importante para las compañías enfocarse en crear y mantener un entorno que motive de manera personalizada a sus colaboradores. Al hacerlo, no solo mejoran el desempeño, sino que también retienen a colaboradores talentosos para la organización.

Finalmente, pero no menos importante, la dinámica de grupo y equipo es otro elemento que influye en el comportamiento organizacional de la empresa. La interacción entre los colaboradores en un entorno grupal afecta la formación en el que se lleva a cabo las actividades diarias y su impacto en la organización. En tora palabras el cumplimiento de los objetivos establecidos por la empresa dependen de como los trabajadores se comunican y se apoyan dentro de un mismo grupo. Sin embargo, la falta de cohesión entre trabajadores puede causar una dinámica de equipo disfuncional, lo que puede generar conductas no deseados como resistencia al cambio, aislamiento, falta de compromiso y conflictos de interés, dando como resultados una mayor probabilidad de que la empresa tenga una gran cantidad de desvinculaciones. Por lo tanto, la cohesión, la comunicación abierta y la resolución de conflictos son esenciales para una buena gestión de grupos y equipos en la empresa bajo estudio.

## **II. POLÍTICAS Y OBJETIVOS DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO.**

El plan de creación de oportunidades, de acuerdo a la Constitución de la República del Ecuador, es un instrumento que hace énfasis en la corresponsabilidad entre el Estado, el sector privado y la ciudadanía integral, transición ecológica e institucional. En ese contexto, se busca implementar soluciones reales a los problemas de los ciudadanos, basadas en estos principios, como un paso para transformar al país en una nación próspera y con oportunidades para todos.

La presente propuesta de anteproyecto se articula con el siguiente objetivo del eje económico:

### **Objetivo 1: Incrementar y fomentar de manera inclusiva las oportunidades y las condiciones laborales.**

En este primer objetivo, se reconoce la importancia de generar empleo como mejor política social y el reconocimiento del papel del gobierno en la creación de condiciones propicias para el sector privado. Se destaca la necesidad de una economía de libre mercado, subrayando la importancia de un sistema de precio eficiente y justo, evitando regulaciones gubernamentales que puedan distorsionar.

La competencia, otro pilar de la economía libre, se basa en el principio de igualdad de oportunidades. En el contexto de la empresa bajo estudio, donde la alta tasa de rotación de personal afecta las condiciones laborales, la propuesta del anteproyecto se presenta como una iniciativa estratégica para contribuir al logro de este objetivo. Abordar los conflictos laborales y proponer mejoras beneficiará no solo a la organización específica, sino también al bienestar general de los colaboradores y finalmente para el desarrollo económico del país.

### **III. ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA, CONTEXTO Y NECESIDADES A LAS QUE RESPONDE**

La empresa bajo estudio es de origen ecuatoriano, que se dedica a la venta de productos tecnológicos de alta calidad, destacando por ofrecer precios más económicos y accesibles para el público que sus competidores. El esfuerzo de un joven de 18 años permitió la creación de esta compañía. Durante su tiempo en Estados Unidos, notó que el acceso a la tecnología en Ecuador era muy difícil y costoso, lo que llevó a pensar en comprar computadoras e importar hacia su país natal.

Gracias a la visión y perseverancia del joven fundador, la empresa bajo estudio logró superar con éxitos los diferentes desafíos que implicaba iniciar su emprendimiento arriesgado. A pesar de los obstáculos, esta compañía, ha logrado crecer con el paso del tiempo, convirtiéndose en una marca reconocida a nivel nacional. Actualmente cuenta con un total de 110 tiendas distribuidas en los diferentes sectores de las provincias, siendo la ciudad de Guayaquil y Quito las que contienen mayor cantidad de sucursales de la marca. Cada tienda ofrece todo tipo de productos tecnológicos a un precio accesible para todo tipo de necesidades, siendo este aspecto lo que más se destaca ante el resto de competencia. Sin embargo, la organización no tiene límites y se proyectó duplicar su presencia en los próximos 3 años, alcanzando una cantidad de 200 sucursales en el año 2027, con el objetivo de satisfacer las necesidades tecnológicas de un público cada vez más exigente, conforme al tiempo.

No obstante, a pesar de sus logros, la empresa bajo estudio se enfrenta a un problema importante que amenaza su estabilidad operativa: una alta tasa de rotación de personal. Ante esta situación, hace que la empresa se ponga a plantear preguntas sobre los factores que contribuyen a la desvinculación, como: ¿Qué factores están influyendo en la decisión de los colaboradores en abandonar la empresa? ¿Podrían existir obstáculos en la cultura de la empresa, en las políticas de Recursos Humanos u otros aspectos que contribuyan a esta tendencia? ¿Será que los colaboradores no están conformes con los incentivos o la remuneración?

La rotación de personal es un obstáculo significativo para el crecimiento sostenible de la empresa. La entrada y salida constante de colaboradores no solo tiene un impacto en la continuidad operativa, sino que genera diversas desventajas que impiden el cumplimiento de expansión a nivel nacional; por lo tanto, se requiere una investigación urgente de las causas fundamentales de este fenómeno. El presidente (el joven fundador) de la empresa bajo estudio reconoce la gravedad de la situación y está comprometido a tomar todas las medidas posibles para comprender y abordar las razones detrás de la alta tasa de rotación de personal.

Esta elevada tasa de rotación de personal, ha generado una gran carga laboral para el departamento de Recursos Humanos. En cada personal que se desvincula, se exige la necesidad de reclutar, seleccionar, capacitar y sobre todo cubrir las vacantes disponibles de la manera más rápida posible. Esto se convierte en un gran desafío que actualmente no se logra controlar. Lo que representa una pérdida de tiempo y dinero para la compañía, además que genera una inestabilidad en el equipo de trabajo.

Además, la rotación constante dificulta el desarrollo y la retención de talento a largo plazo. El Departamento de Recursos Humanos está bajo presión en realizar procesos de reclutamiento y selección para cubrir todas las vacantes disponibles. Impide tomar el tiempo de analizar e identificar las causas principales de la rotación y encontrar soluciones que contribuyan a mantener a los colaboradores existentes y atraer a nuevos empleados talentosos. Ante este escenario, debe lidiar con la gestión diaria del personal y la necesidad de reducir la rotación y fortalecer la estabilidad del equipo para decirle a otras actividades relacionada con sus funciones.

## **IV. PLANTEAMIENTO DE PROBLEMA**

La empresa bajo estudio logró crecer e incorporarse dentro del mercado de la venta de productos tecnológicos. Pero actualmente enfrenta un serio problema de rotación de personal; cada cierto tiempo se reportan la desvinculación entre 2 a 3 colaboradores en el transcurso de cada semana. El Departamento de Recursos Humanos se encargaba de cubrir las plazas disponibles. Sin embargo, culminado el proceso de reclutamiento y selección de las vacantes solicitadas, al nuevo personal ingresado no le termina por agrandar su puesto y termina retirándose de la compañía pasando 1 semana o menos. Lo que obliga a Recursos Humanos a retomar el proceso de reclutamiento, lo que se agrega más en la lista de pendientes de empleados a cubrir debido a los nuevos colaboradores que se desvincularon de su cargo.

Ante estos acontecimientos, la empresa bajo estudio pone en duda lo siguiente: ¿Por qué existe mucha rotación laboral en la compañía?, ¿Será que Recursos Humanos no está haciendo bien su trabajo?, ¿Será que es muy poca la remuneración?, ¿Acaso existe un mal clima laboral? entre otras preguntas. Pero en realidad se desconoce el motivo o los factores los cuales motivan a los colaboradores a dejar su puesto.

## **V. FORMULACIÓN DE PROBLEMA**

### **5.1. Pregunta general**

¿Qué estrategias de retención de personal debería implementar la empresa bajo estudio para minimizar la tasa de rotación laboral?

### **5.2. Pregunta específica**

- ¿Cuáles son las posibles causas de rotación de personal en el área comercial de la empresa bajo estudio?
- ¿Qué prácticas utiliza el área de Recursos Humanos para retener el personal del área comercial?
- ¿Qué propuesta de intervención sería la indicada para mejorar la retención del personal en el departamento comercial?

## **VI. JUSTIFICACIÓN**

La alta tasa de rotación de personal es un problema que la empresa bajo estudio ha tenido durante mucho tiempo, siendo el departamento comercial el foco de atención por su gran cantidad de desvinculaciones. La constante entrada y salida de los colaboradores, preocupa mucho la estabilidad operativa de la organización, ya que no solo tiene un impacto en la continuidad de trabajo y productividad, sino también se pierde el potencial talento del colaborador, generando una desventaja competitiva en el mercado. Por otra parte, el fenómeno de rotación también influyó de manera negativa al departamento de Recursos Humanos, porque se han generado altas presiones y sobrecarga de trabajo en la contratación de nuevos integrantes de la manera más rápida posible, dejando de lado otras actividades que forman parte de sus funciones. Por lo tanto, existe una necesidad de comprender y abordar los principales factores que contribuyen a la salida frecuente de los empleados.

Este proyecto se centra en identificar y determinar y diseñar estrategias que permitan mejorar el ambiente laboral dentro de la empresa. Mediante la aplicación de un enfoque científico, para la gestión de recursos humanos. Esta investigación ofrece a la organización bajo estudio una valiosa oportunidad de aumentar la satisfacción y el compromiso de los colaboradores, lo que a su vez reducirá la rotación de personal y mejorará la productividad general, a través de la implementación de propuestas.

Para una empresa, es importante renovar la contención de los trabajadores y minimizar la alta tasa de rotación laboral, ya que mantiene la estabilidad y la continuidad del misma en el mercado laboral. Cuando se logra conservar a sus empleados, estos deben estar motivados y comprometidos. De esta manera se asegura la creación de un ambiente positivo, que da cabida a una buena relación entre el empleador y el empleado. Esto no solo hace que la institución actúe de manera eficiente, sino que sirve como modelo para otras instituciones, que buscan retener a su personal más capacitado. Por lo tanto, es fundamental invertir en la creación de estrategias para fortalecer la gestión de Recursos Humanos y asegurar el éxito y la expansión que se desea lograr.

Este proyecto de investigación tiene un efecto positivo, ya que ayuda a disminuir los despidos masivos de los trabajadores. Al aplicar las propuestas de intervención social, reduce la rotación laboral, manteniendo la estabilidad económica; genera mayor seguridad y bienestar dentro de la institución. Sus beneficios contribuyen a la solidez familiar, mejorando así la calidad de vida. Al crear un buen ambiente se forma un entorno participativo y agradable entre el empleado y el empleador. Los cambios de conducta también pueden influir de manera positiva como negativa en la unión social. Cuando los individuos perciben un trato digno y justo, lo manifiestan en sus actitudes dentro de la comunidad, generando conexiones más saludables y participativas.

Por último, pero no menos importante, el proyecto tiene el potencial de producir resultados concretos a través de análisis de indicadores, como la retención de personal, la rotación de personal y la cultura organizacional. La eficiencia de las estrategias propuestas se enfoca en la restauración de un ambiente laboral positivo y productivo, validando así la eficiencia de las propuestas de mejora orientadas a promover un ambiente laboral favorable. Este método basado en resultados concretos ofrece una excelente oportunidad para evaluar el verdadero impacto o motivo por el cual existe un alto índice de rotación laboral en la empresa objeto de estudio.

## **VII. OBJETIVO DEL PROCESO**

### **7.1. Objetivo general**

- Establecer estrategias efectivas que contribuyan a la retención del personal en el departamento Comercial de la Empresa XYZ, mediante la identificación de factores internos y externos de la organización, para reducir la tasa de rotación de personal.

### **7.2. Objetivo específico**

- a) Identificar las posibles causas de rotación de personal en el área Comercial de la empresa XYZ de la ciudad de Guayaquil.
- b) Establecer las prácticas de retención de personal utilizadas actualmente por la organización y su relación con la rotación laboral.

- c) Diseñar estrategias que mejoren la retención del personal en el departamento Comercial/Retail de la organización, promoviendo un entorno que incentive la permanencia en los colaboradores.

## **VI. MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA**

### **6.1. Rotación laboral**

#### **6.1.1. Definición**

El término rotación laboral se puede fácilmente asociar con la ausencia o desvinculación de un individuo o equipo de colaboradores de sus actividades o funciones asignadas. Lo que significa que se queda la vacante disponible y se requiere de un proceso de selección de manera inmediata para volver a cubrir ese puesto. El desajuste de la producción de trabajo provoca que la estructura de la empresa se vea afectada cuando un empleado no está conforme con su trabajo y renuncia de manera inesperada, convirtiéndose en una problemática (Álvarez Orozco et al., 2020).

La rotación laboral se define según Chiavenato (2011) como la relación entre la empresa y su clima laboral, que es proporcional a la cantidad de sujetos que entran y salen de ella. Esta definición indica que no solo se involucra la salida de colaboradores, sino también los ingresos, los cuales pueden tener un impacto significativo en el clima organizacional y la gestión de Recursos Humanos. Chiavenato sugiere que este fenómeno es un sistema abierto que depende constantemente de recursos como la materia prima, los equipos, la tecnología, el dinero, los pedidos de clientes, la información, el agua, la energía eléctrica y, sobre todo, el personal para operar y cumplir las metas u objetivos mediante que se establezca la misma institución (p. 116).

La decisión de los empleados de irse de una empresa por diferentes causas hace que cada vez se esté en perspectiva. El mercado laboral es dinámico por naturaleza. Los colaboradores no solo cambian de trabajo dentro de la misma empresa, sino que también migran entre diferentes organizaciones. Estos movimientos pueden ser provocados por una variedad de razones, incluyendo la búsqueda de mejores oportunidades, la insatisfacción laboral y los cambios en las condiciones del mercado, entre otros factores que motiven su desvinculación (Aranibar Gutiérrez et al., 2017).

Ante este recorrido, se evidencia que cada uno de los autores propuso el concepto de rotación laboral desde su perspectiva. El autor Alvarez Orozco se centra en los problemas que surgen cuando un colaborador deja su puesto de trabajo de manera inesperada, como la presión de encontrar de manera rápida a un reemplazo para la vacante. Por parte de Chiavenato, indica que la rotación laboral es un sistema abierto en donde el personal entra y sale de la empresa, siendo esto una parte natural en la dinámica organizacional. Finalmente, el equipo de Aranibar propone que es un movimiento en el cual los empleados se cambian de trabajo por diversos factores o razones, ya sea interno como externo, esto con el objetivo de buscar mejores oportunidades de trabajo.

Es importante resaltar que actualmente existen muchos autores que proponen desde diferentes perspectivas el concepto de rotación laboral; incluso, el propio autor Álvarez Orozco, D. G. (2020) detalla a través de un cuadro, en donde se desglosa las diferentes aportaciones de cada autor conforme pasa el tiempo. Ante todo, se concluye que el término de rotación laboral es un problema multifactorial, ya que se ve afectado por una variedad de factores tanto internos como externos de la organización (de manera general), ya que se convierte en un tema muy complejo de desglosar cada motivo. (p.14)

### **6.1.2. Tipo de rotación laboral**

El autor Werther propone que la rotación laboral es comprendida como un problema multifactorial, se puede abordar desde una perspectiva más profunda al distinguir dos tipos de rotación. La rotación interna es el cambio que se hace dentro de la empresa. Esto sirve para promover, ascender o cambiar a los trabajadores que se desarrollan en un departamento o trabajo específico. De esta manera se busca motivar, de manera monetaria, como una fuente de satisfacción, siendo un incentivo para su vida profesional. Por el contrario, la rotación externa es la salida del personal por distintas razones en la que siempre está presente la inestabilidad emocional y la ambiental, en la que se debe adaptar y capacitar al nuevo personal entrante (Noriega et al., 2020).

Esta interpretación de los autores Noriega et al. (2020) destaca que la rotación interna se enfoca en las trasferencias, ascensos y promociones. En este contexto, los cambios de posición y responsabilidad generan movimientos internos, dando como resultado las vacantes que deben ser cubiertas por un colaborador. Estas transferencias permiten a los trabajadores cambiar de departamento o funciones, obteniendo nuevas oportunidades de enfrentar nuevos desafíos, aprender, subir de rango jerárquico o recibir un aumento de salario. Por otro lado, la rotación externa abarca el ingreso y salida del personal, debido a diferentes motivos como la muerte de un familiar o del propio personal, incapacidad permanente, la renuncia voluntaria, el despido, la jubilación o selección inadecuada. Por lo tanto, es evidente que estos cambios externos pueden afectar la estabilidad y continuidad de la empresa, lo que obliga al área de Recursos Humanos a cubrir la vacante disponible para seguir operando.

Desde otro punto de vista, el autor Chiavenato (2011) distingue la rotación en niveles vegetativos, que sustituye a los empleados con el objeto de potenciar y mejorar el nivel competitivo del mercado actual. Es decir que, bajo la tutela de la empresa, esta se compromete a generar una buena organización que evite la pérdida de recursos innecesarios. Si esto ocurre independientemente de los estándares establecidos, se espera que la salida de personal sea lo menos caótica posible (p.117).

El autor Chiavenato propone que las organizaciones pueden provocar deliberadamente la rotación laboral como parte de una estrategia para mejorar su potencial de talento humano. Ante este contexto, implica la ejecución de reemplazos planificados, en los que la empresa busca reemplazar parte de su fuerza laboral con integrantes con mayor número de habilidades y competencias. Esta práctica puede considerarse beneficiosa para la empresa, siempre y cuando se ejecute en forma estratégica, lo que permite adaptarse a los cambios dinámicos que conlleva estar en un entorno competitivo.

Además, el mismo autor Chiavenato admite que la rotación puede ocurrir de manera imprevista y desafortunada para la empresa debido a motivos personales o profesionales. Ante esta situación, se considera como uno de los principales problemas que tienen las organizaciones porque no puede ser controladas debido a los diferentes factores externos que motiven a los colaboradores a desvincularse, ocasionando pérdidas significativas de talento e interrupciones de operaciones. En respuesta a esta

situación, la organización se involucra activamente en manejar estas circunstancias, identificando y resolviendo las diferentes causas o factores para minimizar la alta rotación de personal.

Según Taylor (citado por Rivera Castillo et al. 2022), propone desde su punto de vista 3 tipos de rotación laboral:

La voluntaria, cuando un empleado decide dar por terminada la relación con la empresa por motivos personales; la laboral voluntaria inevitable, motivada por errores de contratación o desajustes entre empleados y puestos de trabajo y la laboral involuntaria que ocurre cuando la gerencia termina la relación laboral debido a necesidades financieras, principalmente. (p. 5)

La propuesta de Taylor se distingue en tres diferentes tipos de rotación laboral, el primero que es la rotación voluntaria, que ocurre cuando los colaboradores se retiran de la empresa debido a diversos factores externos que no pueden ser controlados por la misma empresa, lo que se traduce como una gran desventaja en la organización. El segundo es la rotación voluntaria inevitable que acontece cuando despiden a aquellos empleados con menor compatibilidad con su puesto de trabajo, por lo que no es un gran problema para la organización, porque se puede reemplazar por uno más eficiente. Por último, la rotación involuntaria se da cuando la organización decide prescindir de un empleado por motivos financieros o estratégicos; un ejemplo muy común, es la salida por el cierre u optimización de la empresa. Todos estos tipos de rotación reflejan tanto decisiones personales como necesidades organizacionales.

Las tres perspectivas sobre los tipos de rotación laboral aportan enfoques valiosos para entender este fenómeno. La propuesta de Werther W. menciona la existencia de rotación interna como movimientos (transferencias, ascensos y promociones) de los colaboradores dentro de la organización y la rotación externa que son las salidas y entradas de personal debido a diferentes factores que pueden afectar la estructura y operación diaria. Para Chiavenato, propone la rotación provocada y no provocada, enfatizando la importancia de una gestión estratégica para mejorar el potencial humano y minimizar las salidas indeseadas. Por último, Taylor clasifica la rotación en tres tipos que son la voluntaria, inevitable (que se diferencia por desajustes entre empleados y organización) e involuntaria, destacando cómo cada tipo refleja decisiones personales y necesidades organizacionales.

La perspectiva de Taylor ofrece mucho valor para el proyecto de investigación, ya que proporciona una visión más detallada del fenómeno de la rotación laboral. Esta clasificación de rotación voluntaria, inevitable e involuntaria actúa como una guía clara para identificar el tipo de fenómeno más recurrente que tiene una empresa. Este método permite una comprensión de los diferentes factores que influyen en la rotación, lo que es crucial para la empresa bajo estudio, porque al determinar su tipo, se pueden desarrollar propuestas efectivas que estén orientadas a mejorar la retención de talento clave y la eficiencia operativa de la misma organización.

### **6.1.3. Causas de la rotación de personal**

Después de explorar los diferentes tipos de rotación laboral, queda claro que hay factores que influyen en la toma de estas decisiones. Es importante resaltar que abordar las diferentes causas del fenómeno estudiado resulta una tarea compleja debido a la amplia variedad de factores que pueden influir en su desvinculación. La rotación de personal puede ser el resultado de factores internos y externos de la organización. Para Chiavenato (2011), señala lo siguiente:

Entre los fenómenos externos:

- Situación de oferta y demanda en el mercado.
- Económica favorable o desfavorable en la organización.
- Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo.

Entre los fenómenos internos (dentro de la organización):

- Política de prestaciones y salario en la organización.
- Supervisión que se ejerce sobre el personal.
- Tipo de oportunidades de crecimiento profesional.
- Relaciones humanas.
- Condiciones físicas
- Moral del personal y cultura organizacional.
- Manual de reclutamiento y selección.
- Programas de capacitación de Recursos Humanos. (pp. 119-120)

La rotación y la inasistencia laboral según Huamaní (2013) establece que existen factores que lo determinan. Como la edad, género, extensión de territorio, distancia y nivel de responsabilidad. Se han encontrado datos que determinan que las personas que faltan más a sus puestos de trabajo son los más jóvenes, las mujeres, cuando el lugar de trabajo se encuentra lejos con relación a sus hogares y los que tienen menos cargo en la empresa. Estos parámetros van acorde a su instrucción, necesidad, situación y atributos operativos que acompañan a cada individuo (P.88).

Por último, un estudio realizado por los autores Calderon et al., (2017) establece un modelo que representa las principales causas que generan rotación laboral. Estas se asemejan a causas asociadas a las políticas institucionales que forjan directrices y orientación para la toma de decisiones dentro de un proceso. Se asocia a variables y categorías según las necesidades de los empleados dentro de la empresa. La satisfacción asociada a la cultura y el ambiente laboral imparte hábitos y valores entrelazados que permiten relacionar aspectos como las relaciones de poder y liderazgo (p,62).

Este modelo propuesto por el equipo de Calderon et al., (2017) ofrece una estructura fácil para comprender las causas de la rotación de personal de manera general, mediante tres categorías y sus respectivas sub-causas. En este modelo, las causas asociadas a las políticas organizacionales incluyen la administración de personal, las condiciones del empleo, la política salarial, y los ascensos y la movilidad interna. Estos elementos reflejan cómo las decisiones y directrices empresariales pueden influir en la estabilidad laboral de los colaboradores. Por otro lado, las causas asociadas a los factores motivacionales abarcan la estabilidad en el empleo, la remuneración y los beneficios, el reconocimiento, el plan de carrera y el tiempo para la vida familiar; estos elementos demuestran lo importante que es satisfacer tanto las necesidades como las expectativas de los colaboradores para asegurar alto estado de motivación, lo que genera un compromiso para el cumplimiento del objetivo de la organización. Finalmente, las causas asociadas a la cultura y el clima laboral se asocian con el estilo de liderazgo, el estrés laboral, los valores compartidos con el personal y el tipo de relación que tiene las autoridades con el empleado. Esta categoría enfatiza la influencia de un ambiente de trabajo saludable y de una cultura organizacional positiva en la retención del personal. (p. 62)

Por último, un estudio reciente elaborado por el equipo de Martínez et al., (2023), identificó los siguientes factores que motivaron su desvinculación desde su perspectiva:

- **Bajo salario:** Los colaboradores cambian de trabajo principalmente por una mejor propuesta de salario.
- **Problemas sociales laborales:** Cuando existe un desequilibrio entre el trabajo y la vida personal, genera una insatisfacción.
- **Explotación laboral:** La sobrecarga de trabajo y la mala remuneración fomentan la búsqueda de mejores propuestas laborales.
- **Problemas familiares:** Cuando un colaborador tiene problemas en casa, es normal que le cueste concentrarse en el trabajo, lo que implica un bajo nivel de rendimiento y compromiso.
- **Acoso laboral:** Ser víctima de acoso laboral puede causar depresión, baja autoestima y sobre todo ansiedad, porque estaría dudando si mantenerse o abandonar la empresa, por lo tanto, tarde o temprano se terminará desvinculando.
- **Impacto de la rotación en la empresa:** Cuando existe el fenómeno de rotación laboral dentro de la organización, afecta negativamente en la moral y la motivación de los colaboradores restantes.
- **Aspectos culturales:** si una organización no acepta la diversidad cultural y las costumbres, crea un entorno de trabajo menos atractivo para el personal, lo que afecta gravemente la productividad y el compromiso de los colaboradores.
- **Falta de motivación:** El colaborador puede perder su productividad porque se siente conforme con el entorno laboral, el reconocimiento, las responsabilidades asignadas o baja remuneración, lo que conlleva la desvinculación del personal.
- **Aspectos de producción:** Las empresas deben reconocer que, desde un comienzo, los nuevos colaboradores no conocen la dinámica de la organización, así como los procedimientos, el uso de herramientas, entre otros. Por lo tanto, puede cometer errores cuando no se le orienta de manera eficiente.

Las propuestas de Chiavenato y el equipo de Martínez et al., proporcionan una lista de factores, ya sean internos y externos de la rotación laboral, lo que evidencia una amplia gama de situaciones que motivan la decisión de abandonar su puesto de trabajo. En el caso de la propuesta de Huamaní, se complementa con la lista por

factores discriminatorios como la edad, el sexo, el territorio geográfico y el nivel ocupacional, que obliga a los colaboradores a desvincularse. Sin embargo, es importante resaltar que, aunque se puede gestionar y tratar de manejar los factores internos, los factores externos están fuera del control de la organización y de Recursos Humanos. Es por ello que el modelo del equipo de Calderon et al., clasifica las causas en tres categorías: políticas organizacionales, factores motivacionales y cultura y clima organizacional (enfocadas en factores internos). Este modelo ofrece mucho apoyo para este proyecto de estudio en la elaboración de estrategias mediante un enfoque interno para identificar las causas de la desvinculación en la empresa en cuestión de estudio.

#### **6.1.4. Ventajas y desventajas de la rotación de personal**

Muchas compañías consideran que la rotación laboral solo trae consecuencias (*desventajas*) para la misma, por ejemplo, generar una pérdida de dinero y tiempo para la empresa, ya que implica volver a realizar el reclutamiento, la formación y la adaptación de nuevos colaboradores. Sin embargo, pocas compañías lo perciben como ventaja que puede generar la rotación; en este caso, puede ayudar con la incorporación de nuevos empleados a la empresa que ayuden con la aportación de nuevas perspectivas e ideas innovadoras que ayudarán a mejorar el rendimiento de la compañía y existen otras más que aportan a la organización.

- **Ventajas de la rotación de personal**

La rotación de personal, desde una perspectiva estratégica, puede ser vista como una ventaja competitiva clave para las organizaciones. Tradicionalmente se ha considerado como un factor negativo debido a los diversos desafíos que genera el fenómeno estudiado, como los costos asociados con la pérdida y el tiempo de reemplazo de empleados, pero también ofrece oportunidades importantes para una organización. Al reemplazar a los empleados cuyas habilidades o rendimiento ya no son necesarios, que a comparación de nuevos talentos que estén más alineados con las necesidades actuales de la empresa, ayuda a fortalecer su posición y sostenibilidad en el mercado a largo plazo. Por lo que estas ventajas están más orientadas para las empresas que quieren mantener una fuerza laboral ágil y adaptable.

No obstante, existen otros aspectos que deben considerar sobre las ventajas. De acuerdo con los autores, Bazán et al. (2023) propone lo siguiente: cuando se tiene alta

demanda de rotación siempre hay que tomar en cuenta a los trabajadores con menos edad. Sus salarios serán inferiores que el personal que tiene mayor tiempo, esto quiere decir que tendrá menos derecho de antigüedad para los casos de retiro. (p. 9)

Ante esta cita, se sugiere que una alta rotación interna, puede tener beneficios para una empresa. El primer punto indica que una empresa con alta rotación permite la incorporación de colaboradores jóvenes, lo cual puede ser ventajoso en roles que requieren la innovación, el uso de la tecnología, la proactividad y el contacto con el público o colaborador. Por otra parte, los autores reconocen que los nuevos empleados generalmente ingresan con salarios bajos en comparación con mayor antigüedad, lo que permite a la empresa reducir costos salariales, dando un pequeño ajuste en el margen de inversión y ganancia.

Por su parte, el autor García (Citado por Ramírez et al., 2018) afirma que la rotación laboral tiene como ventajas, lo siguiente: “menos derechos de antigüedad al calcular finiquitos, el nuevo personal puede ser acreedor de un menor salario, algunos puestos requieren de trabajadores jóvenes para una mejor función, entre otras”. (p. 12)

En este caso, el autor evidencia otras ventajas desde otros contextos, como cuando una alta rotación puede fomentar un ambiente de constante aprendizaje y desarrollo, ya que los nuevos colaboradores suelen estar más dispuestos a adoptar nuevas tecnologías y conocimientos. También puede facilitar una mayor flexibilidad o adaptación para la organización, lo que permite ajustarse rápidamente a los cambios drásticos o dinámicos en el mercado. Por otro lado, a pesar que la alta rotación puede implicar costos, ya sea de reclutamiento y capacitación, esto puede ser una compensación por la incorporación de nuevas ideas y perspectivas de parte de los nuevos empleados.

Finalmente, Avellaneda et al., (2019) indica que se entiende como un aspecto positivo que se realice rotación de puestos, ya que disminuye la monotonía, impulsa un mejor desempeño, reduce la inasistencia y otorga mayor flexibilidad a las asignaciones de puestos. En este sentido, se promociona que los empleados puedan retribuirse en cualquier puesto donde sean necesarios. Esto facilita lograr nuevos conocimientos y destrezas profesionales, frente a las competencias empresariales.

En este contexto, lo que proponen los autores Avellaneda et al. (2019), es la reducción del ausentismo, la mejora del rendimiento y la reducción del aburrimiento laboral son algunos de los múltiples beneficios que proporciona la rotación de puestos en una organización. Todo esto es gracias a la organización que le ofrece la oportunidad de ir alterando sus funciones o cargos, conforme pasa el tiempo, logrando que el personal adquiera nuevos conocimientos, habilidades y competencias, convirtiéndose en una gran fuente de satisfacción para el empleado y en un integrante clave para la organización. Por lo tanto, se pone hincapié en que, para obtener beneficios de la rotación, las organizaciones deben realizar actividades y acciones que estén alineadas a la rotación interna, para asegurar el fortalecimiento de la misma.

Ante este recorrido de citas, se puede demostrar que existen diferentes puntos de vista sobre las ventajas que implica la rotación de personal. Según el equipo de Bazán propone que la rotación tiene beneficios en el aspecto económico, sugiriendo que la rotación permite contratar colaboradores con salarios más bajos y también ayuda a reducir costos relacionados con la antigüedad. Por otra parte, el autor García recalca que puede ser una oportunidad de reemplazar a trabajadores jóvenes para cumplir ciertos roles que impliquen actividades de innovación y contacto social. Por último, el equipo de Avellaneda (quien ofrece mucho valor para este proyecto de estudio) señala que la rotación contribuye a reducir el aburrimiento, mejorar el desempeño y tener una flexibilidad de la organización ante los cambios, dando como resultado una buena calidad del trabajo y eficiencia en la empresa. Todo este aporte demuestra como la rotación laboral puede ser una herramienta clave para brindar oportunidades de crecimiento no solo en lo económico, sino a nivel operativo.

- **Desventaja de la rotación de personal**

La rotación laboral es ampliamente vista como un fenómeno negativo para las organizaciones debido a sus múltiples impactos y efectos negativos. Esta percepción se basa en las implicaciones que conlleva para la continuidad operativa, la estabilidad del equipo de trabajo y la eficiencia organizacional. A medida que los colaboradores abandonan la empresa, no solo se pierde el conocimiento y la experiencia adquirida, sino también la inversión realizada en su desarrollo y formación, entre muchas otras más.

De acuerdo al mismo grupo de autores, Bazán et al. (2023) proponen las siguientes desventajas que son el costo, la falta de coordinación, la circulación de información y el tipo de imagen que consideran de la empresa. Estos factores influyen en la rotación. Los nuevos empleados tienen una idea del manejo, el trato y los beneficios; de esta manera la cantidad de solicitantes es relativa a la cantidad de referencia que tienen. Las capacitaciones llevan tiempo y dinero. Para los que salen de la empresa, llevan sus experiencias, conocimientos y sobre todo una versión de la institución que los hace ser altamente competentes para su nuevo cargo.

De acuerdo al mismo grupo de autores, Bazán et al. (2023) proponen las siguientes desventajas que son el costo, la falta de coordinación, la circulación de información y el tipo de imagen que consideran de la empresa. Estos factores influyen en la rotación. Los nuevos empleados tienen una idea del manejo, el trato y los beneficios; de esta manera la cantidad de solicitantes es relativa a la cantidad de referencia que tienen. Las capacitaciones llevan tiempo y dinero. Para los que salen de la empresa, llevan sus experiencias, conocimientos y sobre todo una versión de la institución que los hace ser altamente competentes para su nuevo cargo. (p. 10)

Por parte de García (Citado por Ramírez et al., 2018) afirma que:

Al hablar de desventajas se puede hallar: menor eficiencia de los empleados durante su adaptación, el nuevo personal comete más errores, por lo que provoca un alto costo de producción, el proceso de reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento simboliza altos costos para la empresa. (p.12)

Desde el punto de vista de García, indica que los empleados recién incorporados suelen ser menos eficientes al principio, ya que requieren de tiempo para adaptarse y adquirir conocimientos necesarios para desempeñar sus funciones correctamente. Sin embargo, no solo la fase de adaptación implica costes, sino también procesos asociados con reclutamiento, selección y contratación para la empresa, debido al uso de herramientas digitales que implique una inversión para facilitar el proceso. Además, también implica tiempo y esfuerzo por parte del equipo de Recursos Humanos, lo cual incrementa la carga operativa, en especial cuando existe una rotación alta.

Finalmente, los mismos autores Avellaneda et al., (2019) destacan que la alta rotación laboral puede tener efectos negativos en la percepción de los colaboradores, porque experimentan inseguridad y estrés, ya que los nuevos integrantes pueden no estar completamente familiarizados con los protocolos o procedimientos internos de la empresa. Esta falta de conocimiento y familiaridad con los procesos establecidos genera inestabilidad y dificultad de adaptación, lo que a su vez puede afectar la eficiencia y el ambiente laboral. Por lo tanto, una rotación constante puede reducir la relación del equipo de trabajo y la efectividad operativa del área o departamento. (p.3)

Ante este recorrido de citas, Según Bazán et al. señalan que los cambios constantes de personal dificultan la integración y coordinación de los equipos, lo que puede afectar la cohesión y la percepción externa de la empresa, además de poner en peligro la divulgación de información confidencial. Por otra parte, la propuesta de García se enfoca en los costos asociados con la rotación de personas, destacando que los colaboradores nuevos suelen tomar el tiempo necesario de adaptación y aprendizaje de los procedimientos internos. Por último, el equipo de Avellaneda se centra en el impacto negativo de la alta rotación en el ambiente laboral, como la falta de familiaridad con los procedimientos y protocolos internos que puede generar inseguridad y estrés para el equipo de trabajo.

Ante toda esta recopilación e interpretación de la propuesta de cada uno de los autores, la propuesta del equipo de Bazán ofrece mucho valor para este proyecto de investigación porque describe que comúnmente lo asocia como desventaja los costos de contratación y capacitación, dando énfasis a la pérdida económica que genera una desvinculación del personal. Sin embargo, es una pequeña parte de los problemas que genera este fenómeno. Por lo tanto, los autores identificaron otros desafíos como la desorganización en el equipo por el tiempo de adaptación e integración en el grupo, la mala imagen o reputación que puede implicar menor atracción para los colaboradores potenciales y el riesgo de tener fugas de información, ya que el personal que se desvincula puede compartir datos gracias a la experiencia que estuvo trabajando en la misma compañía, convirtiendo en una gran amenaza la competencia. Este aporte refleja lo que podría pasar a la empresa bajo estudio si no se toman las medidas necesarias para mejorar este fenómeno.

## **6.2. Retención de personal**

### **6.2.1. Definición**

La retención de personal, como su nombre lo indica, hace referencia a la acción de mantener a los colaboradores que son considerados talentosos y cruciales para el cumplimiento de las tareas y objetivos de la organización. Sin embargo, para lograr esta intención, se deben implementar estrategias y prácticas que creen un entorno laboral favorable, brinden beneficios y oportunidades de desarrollo que motiven a los empleados a permanecer en la empresa y reducir la rotación de personal. A continuación, se presentarán 3 autores que proponen, desde su punto de vista, sobre qué es retención:

La retención laboral se considera como uno de los desafíos más importantes para las empresas en general. Las destrezas y capacidades que buscan ventajas competitivas y evitan cargas en los puestos de trabajo. Siempre es un indicador que hay que trabajar y fomentar. Toda organización independiente deberá plantear estrategias que se relacionen con la gestión de talento, normas, operaciones de gestión, mecanismos de planificación y control de formación (Vizuite Muñoz et al. p 2, 2023).

El conjunto de estrategias y prácticas que una organización implementa para mantener el talento valioso y calificado. Las habilidades de dichos talentos reducen los costos asociados a la rotación frecuente; ya que permite mantener la experiencia y el conocimiento. Esto quiere decir que, si tenemos cambios frecuentes, la capacitación a estos llevará tiempo, dinero y dificultades para afianzar al grupo (Taruchaín Pozo & Revelo Oña, 2023).

Es un proceso que requiere diversas variables que engloban los diferentes gustos, necesidades, motivaciones; que tiene como finalidad proyectar estrategias sostenibles basado en un interés real. Para establecerse se necesita conocimiento del recurso humano con el propósito de plantear políticas y directrices gerenciales que respalden los diseños basados en el talento humano. Mantener al personal idóneo con un buen salario que esté acorde a su formación académica y experiencia puede aumentar la motivación de crecimiento profesional y personal. Siendo este su principal componente, facilitando la búsqueda constante de maximizar sus capacidades en

beneficio propio y de la empresa. (Torres Valdespino, O., Cuesta Santos, A., & Serra Toledo, R., 2023).

Cada autor propone, desde su punto de vista, una explicación del concepto de la retención laboral, pero para estos, en el caso de la propuesta de Taruchaín Pozo y Revelo Oña ofrece mucho valor al proyecto de estudio porque enfatiza la importancia de implementar estrategias de retención de personal como una inversión esencial para las organizaciones. No solo se trata de mantener el talento, sino de crear un entorno laboral donde los conocimientos y las experiencias se valoren y se utilicen para el beneficio de la misma. Esto tiene un impacto directo en la reducción de costos y en la mejora continua de la eficiencia, elementos que son importantes para abordar en una investigación sobre el fenómeno rotación laboral.

### **6.2.2. Estrategias de retención del personal**

Para el área de Recursos Humanos, el mantener a los colaboradores talentosos es clave para el éxito de la misma organización. La retención de personal no solo se trata de evitar que se vayan hacia la competencia, sino también crea un ambiente de trabajo en donde cada trabajador se sienta valorado y motivado. Por ellos, en el ámbito laboral se reconoce la importancia de la elaboración e implementación de estrategias de retención, ya que ayuda a fomentar la lealtad y el compromiso, y también a fortalecer la relación entre los trabajadores y empleadores, dando como resultado el crecimiento y la estabilidad de la organización.

De acuerdo con un artículo, del equipo de Hernández, C., et al. (2016) resalta que las organizaciones deben saber implementar de la manera correcta las estrategias de retención y sobre todo concientizar no solo a los altos mandos, sino en todos los niveles jerárquicos, por lo que cada organización requiere ampliar responsabilidades en los colaboradores, motivación, participación de estrategias innovadoras que desafíen las capacidades y desarrollen las habilidades mediante un sistema de premios en el cual las posibilidades de éxito y error son justas y necesarias (Hernández, C., et al., 2016, p. 114-115).

Por otra parte, el autor Bargsted (citado por Figueroa, Isaza, H., 2014), propone que existen tres elementos claves que deben considerar las organizaciones para diseñar e implementar estrategias orientadas a la retención de personal:

1. los cambios en la forma de desarrollar el trabajo, especialmente por la incorporación de nuevas tecnologías que permiten realizar trabajos más complejos con mayor facilidad y que se complementen con el capital económico y humano;
2. los cambios en las relaciones laborales, los cuales tienen dos componentes: legal y psicológico; lo legal está relacionado con los derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa, y lo psicológico, con las expectativas de cada uno con respecto al otro, y
3. las prácticas de Recursos Humanos, relacionados con la planificación de estrategias de planes de carrera. (p. 67)

Por último, los autores Villasana Arreguín, L. M., & Sánchez Macías, A. (2022)., quienes publicaron una revista, en donde se identificaron estrategias que ofrecen apoyo para alcanzar niveles de satisfacción altos para aquellos colaboradores denominados trabajadores del conocimiento, en donde se identifica lo siguiente:

(a) ofrecer proyectos desafiantes y asignaciones de trabajo, fomentar el afrontar retos, aportar ideas, soluciones y estrategias que favorezcan el desarrollo de nuevos productos y servicios para mejorar los resultados organizacionales. Tener contacto frecuente con el mercado y permitir el desarrollo y aplicación de nuevas ideas; (b) dar libertad para planificar y trabajar de forma independiente, dar autonomía operacional, libertad para tomar decisiones y facilitación de las actividades relacionadas con el puesto de trabajo; (c) propiciar el apoyo de la alta gerencia, así como promover buena relación con gerentes y supervisores. Establecer objetivos, metas y actividades claras. Permitirles aportar soluciones y crear asociación e identificación con la organización; (d) brindar acceso a productos y tecnología de punta, proporcionando infraestructura adecuada con TIC que promueva la transformación, la aplicación, generación y gestión del conocimiento, para el desarrollo de proyectos; (e) asegurarse que los TC tengan un trabajo satisfactorio, ofreciendo oportunidades de desarrollo, crecimiento y reconocimiento constante de habilidades y logros.

Ante este recorrido, cada autor se enfoca desde diferentes enfoques su lista de estrategias, el equipo de Hernández destaca la importancia de implementar estrategias de retención en todos los niveles jerárquico, haciéndolos partícipes a los colaboradores en el funcionamiento de la empresa, desarrollar sus habilidades y mantener motivados a través de su inclusión y recompensa justa, por otro lado, Bargsted se enfoca en tres elementos claves, los cambios en la forma de trabajo mediante nueva tecnología, las relaciones laborales tanto legales como psicológicas y la planificación de planes de carreras dentro de las prácticas de Recursos Humanos, finalmente, Villasana y Sánchez se centran en los trabajadores, proponiendo estrategias como la oferta de proyectos desafiantes, la autonomía operacional, el apoyo gerencial, y el acceso a tecnología avanzada, que logre aumentar la motivación del personal.

Para este proyecto de estudio, la propuesta de Villasana Arreguín y Sánchez Macías ofrece mucho valor, no solo por tener mayores estrategias que a comparación de los anteriores autores, sino que aborda las necesidades de los trabajadores como estrategias específicas para mejorar la retención. Al ofrecer formar parte de proyectos importantes, recibir el apoyo de los gerentes o superiores y brindar herramientas necesarias para cumplir sus funciones, crea un entorno de trabajo motivador y gratificante. Estas prácticas aumentan la satisfacción laboral y reducen la tendencia de buscar mejores oportunidades. Estas estrategias pueden ofrecer un apoyo para la elaboración de la propuesta de mejora para la organización bajo estudio.

### **6.2.3. Importancia de la retención de personal**

La retención de personal es y debe ser considerada como un elemento fundamental para cualquier organización para asegurar su estabilidad, el crecimiento o el éxito de la propia organización. El mantener a los colaboradores claves y talentosos, no solo evita la pérdida de conocimiento y habilidades importantes, sino que también ayuda a mantener una cultura organizacional que promueva la retención de los colaboradores. Cuando los colaboradores se sienten valorados por parte de la empresa, tiene como resultado la motivación del mismo personal a brindar su mejor esfuerzo para el cumplimiento de las actividades, lo que a su vez genera productividad e innovación para mejorar los procesos o actividades de manera eficiente.

De acuerdo con los autores, Huaraca et al. (2023) reconoce la importancia de la rotación laboral en una empresa. Tomar varias medidas que mejoran la competencia y el desarrollo del talento hace que el rendimiento sea óptimo. Mencionan que cuesta más capacitar a nuevas personas que la retención de los antiguos, ya que estos tardarán en conseguir rendimiento perfecto, por ende, disminuye la producción. Se deben tomar medidas para evitar la fuga de talento anticipando la combinación de diferentes procedimientos, arreglos y políticas que pueden retener al empleado por un periodo más largo.

Actualmente, el desafío que presenta una empresa es la competencia de rivales, la migración de la mano de obra y no poder predecir el requerimiento futuro del personal. El artículo de Huaraca et al. (2023) hace un estudio en las diferentes esferas empresariales, en la que la organización de industrias de tecnología a la que está vinculado este trabajo implementa una variedad de estrategias, incluidas políticas de remuneración, horarios alternativos, seguridad, desarrollo de liderazgo, carrera y planificación. Los horarios flexibles, la creación de cultura de compromiso y el bienestar laboral hacen importantes mantener las características únicas del sistema con el que se va a trabajar. Los alcances de cada negocio se visualizan de manera diferente.

Por otro lado, de acuerdo con los autores Serna et al, (2016) la retención reconoce su importancia, al ser un punto clave en la estructuración transcendental de la organización. Dentro de las estrategias se realiza prácticas y capacitaciones, que favorece la distribución y la mejora de los productos para exhibir al mercado.

Esta cita evidencia que las organizaciones deben cuidar y mantener a los empleados dentro de la empresa, ya que estas prácticas hacen que los colaboradores se sientan valorados; lo que mejora el ambiente laboral hace que la empresa se destaque de la demás competencia, convirtiéndose en una atracción para el capital humano. Además, al invertir en la capacitación de su personal como parte de la estrategia de retención, asegura que sus empleados estén preparados para enfrentarse a los desafíos, adaptarse a cambios y contribuir con el cumplimiento del objetivo que establece la empresa.

Según Madero Gomez, S. M. (2019), la rotación del personal busca encontrar personas con perfiles y talentos adecuados para un puesto de trabajo. En la actualidad, se tiene otra perspectiva de los valores y compromisos, en la que enfrenta nuevos retos y mayor demanda. La variación de las nuevas generaciones es la desigualdad

profesional, así como las desventajas socioeconómicas y de cargos de trabajo. Es importante comprender, proponer y acrecentar procedimientos y esquemas de gestión, haciéndolos atractivos, novedosos, claros, para que se ajusten a las preferencias que tiene cada individuo al buscar trabajo. También se trabaja en diferentes estrategias, para mantener la imagen que se proyecta a los posibles candidatos como la misma empresa, alineando comportamientos, para atraer y motivar y retener al futuro potencial.

Cada uno de los autores propone desde su punto de vista, la importancia de la retención de personal para las organizaciones. La propuesta del equipo de Huaraca describe que la retención es importante para evadir los altos costos que implica la rotación, así como invertir tiempo en ejecutar capacitaciones a los nuevos colaboradores, considerando que no garantiza que alcance el nivel de productividad y eficiencia del anterior colaborador, por lo que se requiere mucho tiempo para que se adapte a su puesto. Por otro lado, el equipo de Serna considera como una prioridad de una empresa, argumentando que cuando se pone como centro de atención a los empleados, se obtiene un sentido de pertenencia para el personal, dando como resultado mejorar el ambiente laboral y maximizar las competencias por el compromiso que se ha generado. Finalmente, el autor Gómez resalta que, para atraer y retener a los futuros colaboradores talentosos, es importante que las estrategias de retención se alineen en relación a las preferencias de cada uno de los colaboradores, por lo que, la empresa debe ser flexible y estar atenta a las nuevas tendencias que valoran sus colaboradores.

Ante este recorrido, la propuesta de Huraca Et al., ofrece mucho valor para el proyecto de estudio porque resalta la importancia para la reducción de costos asociados con la capacitación de nuevos empleados y la pérdida de conocimiento valioso. Estos aspectos son cruciales para el área de Recursos Humanos de la empresa bajo estudio, ya que pueden adaptarse a las demandas de las nuevas generaciones, mejorando así la retención del personal. Por otro lado, el autor sugiere como estrategia la definición de políticas como la remuneración competitiva, horarios flexibles, capacitaciones, que ofrece un apoyo para la elaboración de la propuesta enfocada para nuevas generaciones quienes demandan organizaciones que demandan políticas orientadas al aumento de conocimientos o flexibilidad.

### **6.3. Cultura organizacional**

La cultura laboral refleja el comportamiento de las personas dentro de una empresa. Esta cultura logró definir el ambiente de trabajo y cómo se sienten los colaboradores a diario. Cuando se obtiene una buena cultura, como el reconocimiento de sus logros, el respeto mutuo o animar el desarrollo profesional, suele mantener a los empleados contentos, dando como resultado la reducción de rotación laboral. En este contexto, una cultura laboral positiva influye directamente en la retención de personal, porque la empresa que tenga un ambiente de apoyo, recompensas y desarrollo logra mantener a sus colaboradores más satisfechos y comprometidos. Por ello, es importante este tema, porque estas prácticas pueden atraer y retener mejor el talento, reducir costos asociados al fenómeno de rotación y crear un entorno en el personal pueda prosperar y alcanzar su máximo potencial.

#### **6.3.1. Definición**

En la actualidad, existen varios autores que han aportado diferentes puntos de vista sobre el concepto de cultura organizacional, pero lo reconocen como un tema complejo que incluso el propio Chiavenato (2017) afirma que es un "conjunto complejo de ideologías, símbolos, idiosincrasias, valores y prácticas compartidos por toda la organización, influyendo en la forma de llevar a cabo los negocios y los procesos" (p. 134). Ante esta cita, es pertinente no perder de vista la consideración de que la cultura demuestra personalidad o el comportamiento de la propia organización, ya que refleja el funcionamiento y la sensación dentro de la misma. Esta personalidad está fuertemente asociada con las costumbres, valores y comportamientos de las personas en el lugar de trabajo, lo que tiene un impacto significativo en la perspectiva de los compañeros y de los demás o clientes.

Otro autor con mayor influencia en la rama de la psicología, Schein que, desde su perspectiva, la cultura laboral es un conjunto de principios que un grupo creó, reveló y desarrolló durante el proceso de aprender a resolver sus dificultades de adaptación (externa) e integración (interna), estas premisas desempeñaron tan bien que se consideran válidas para ser aplicadas a los nuevos integrantes del grupo, convirtiéndolos en un miembro que resuelve diversos problemas. (Fajardo et al., 2020)

El autor propone que la cultura laboral se forme a partir de cómo un grupo resuelve sus problemas, y enseña esas soluciones a nuevos miembros que se van sumando en la misma empresa. Esto es importante porque una buena cultura ayuda a que los colaboradores se adapten mejor y se sientan parte del equipo, lo que reduce la rotación porque cuando una organización tiene valores claros y resuelve problemas de manera justa, los empleados se sienten más seguros y comprometidos. Por lo tanto, es importante entender y gestionar bien la cultura de una empresa. Es clave para retener a los empleados talentosos y mejorar el éxito de las organizaciones.

La cultura organizacional es esencial y muestra la identidad de la organización. Se considera como dinámica, engloba funciones variadas que son direccionadas a subgrupos que trabajan con la macroeconomía y la sociabilidad, que ingresan a la organización como entes del sentido al cual va dirigida la empresa (Reyes Hernández & Moros Fernández, 2019).

Los autores enfatizan en su propuesta que la interacción de estos factores afecta constantemente la cultura organizacional. Las subculturas internas muestran la diversidad de pensamiento y comportamiento de los trabajadores, mientras que la dirección de la empresa establece el tono general y las políticas. Además, las circunstancias económicas y sociales externas son esenciales, ya que afectan cómo la empresa se adapta a las expectativas sociales y a los cambios en el mercado. Además, la comunicación interna y los mensajes clave contribuyen a establecer entre los miembros de la organización un sentido de propósito compartido e identidad.

Ante este recorrido, cada autor tiene diferente perspectiva sobre el concepto de cultura laboral: según Chiavenato, es un conjunto complejo de ideologías, símbolos, valores y prácticas compartidas que tienen un impacto en los procesos y los negocios y que reflejan la personalidad de la empresa. Para Schein, se basa en cómo los grupos resuelven problemas, por medio de las reglas que se enseñan a los nuevos empleados para que sepan cómo trabajar y superar los inconvenientes que se manifiestan dentro de una organización. Según Reyes y Moros, la dirección, las subculturas internas, las circunstancias económicas y sociales, así como la comunicación interna, contribuyen a la identidad compartida y son una parte dinámica y esencial de la organización.

Desde todos estos puntos de vista de los autores, la propuesta de Chiavenato ofrece un gran valor para este proyecto de estudio porque no solo define como opera

una empresa, sino que también describe el impacto directo en la satisfacción y motivación de los colaboradores, que son elementos importantes para minimizar el fenómeno de rotación laboral. Por ejemplo, una organización que promueve valores positivos y una comunicación efectiva puede mejorar, aumentar el compromiso de los empleados y garantizar la retención de personal talentoso, convirtiéndose en una ventaja competitiva en el mercado laboral. Sin embargo, es importante reconocer que la cultura no es un elemento estático de la empresa, sino que se adapta y cambia debido a una variedad de factores internos y externos, como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, las circunstancias sociales y prácticas inmorales, entre otros.

### 6.3.2. Componentes de la cultura organizacional

Actualmente, el señor Edgar Schein, es considerado como un destacado teórico en el campo de la psicología organizacional y la gestión, que ha realizado contribuciones significativas al estudio de la cultura organizacional. Por ello, propone un modelo en tres niveles que son representativos. Entre ellos se encuentran los **artefactos** que definen la forma de vestir, de comunicarse y expresarse. **Los valores compartidos** son la cualidad y la conducta positiva que se aplica de manera general. Por último, **las creencias** que dentro de los niveles es lo más íntimo y a la vez lo que domina la conducta y la creencia de los empleados (Encalada, 2018).

En relación con la cita sobre los niveles de la cultura organizacional según el modelo de Edgar Schein, se puede encontrar una relación sobre cómo la cultura organizacional puede influir en la rotación de personal. En este caso, las suposiciones básicas son como ideas o creencias que están arraigadas en la cabeza de los colaboradores dentro de una empresa. Sin embargo, si esas ideas hacen que el ambiente de trabajo sea desagradable o poco saludable, los empleados pueden sentirse incómodos, y, en consecuencia, hacen cuestionar sobre si están en el lugar correcto para trabajar. Por ejemplo, si dentro de la empresa existe una creencia en donde se prioriza el éxito personal sobre el trabajo en equipo, se podría generar un ambiente competitivo y tóxico en lugar de colaborativo. Cuando estas ideas arraigadas generan un ambiente de trabajo negativo con baja confianza entre colegas, los empleados podrían sentirse más propensos a buscar oportunidades laborales en otros lugares, aumentando así la rotación de personal.

En cuanto a los valores compartidos, son las creencias y normas que la organización dice tener. Si estos valores no se traducen en la vida diaria en el trabajo, puede generar desconfianza y descontento. Por ejemplo, si se destaca la importancia de la ética, pero hay prácticas cuestionables como estar involucrado en prácticas financieras poco transparentes o en decisiones comerciales que generen un impacto ambiental, los empleados podrían sentirse decepcionados y buscar entornos más alineados con sus valores, contribuyendo así a la rotación de personal.

Finalmente, los artefactos en las organizaciones son elementos de fácil reconocimiento e identificación de una organización. Estos artefactos pueden ser físicos, verbales o no verbales. Entre estos tenemos las instalaciones, logos, jerarquías, políticas, normas de vestimenta, productos de la empresa, entre otros elementos. Si bien estos artefactos son visibles, no quiere decir que toda organización cumpla con esa cultura organizacional con la que quiere ser reconocida. Por ejemplo, una empresa se promociona como una organización con un ambiente laboral colaborativo, pero en la práctica su estructura organizacional no posee una buena comunicación y participación entre el personal de la empresa. Esto puede generar en los empleados engaño, desconfianza, desmotivación y finalmente rotación laboral. Por ende, la importancia de una real cultura organizacional debe estar alineada con los artefactos de la empresa, contribuyendo al éxito y la pertenencia de los trabajadores dentro de ella.

### **6.3.3. Tipo de cultura organizacional**

La cultura organizacional es el conjunto de valores, normas y prácticas que distingue a una empresa de las demás. Existen diferentes tipos de cultura, y cada una de ellas influye de manera significativa en el entorno interno y externo de la organización en cuanto a la toma de decisiones, resolución de conflictos y el manejo de los cambios. El personal busca organizaciones, cuya cultura se alinean de acuerdo con sus necesidades y valores, esto puede potenciar sus capacidades y mantenerlos a largo plazo si ellos se sienten valorados. Cabe destacar que no hay una mejor o peor cultura, esto netamente depende de las estrategias, objetivos y normas establecidas en la empresa.

Como uno de los principales referentes del tipo de cultura, se tiene el modelo de cultura de Camero y Quinn que propone cuatro tipos de culturas; cultura de Clan, Adhocrática, Jerárquica y Orientada al Mercado. Según Sepúveda (citado por Cancino Cancino & Vial Aliaga, 2022), el modelo de cultura de Cameron y Quinn describe lo siguiente: la cultura de clan se especializa en afianzar lazos de amistad y familiaridad, en la que se establecen autoridades y niveles que afianzan las prácticas de equipo. La adhocrática es dinámica, innovadora e incorpora los riesgos mediante la experiencia en servicio o producción sin temor a pérdidas. La jerarquización es estructurada por niveles en las que rigen las normas y estatutos, que se diferencia debido a los cargos que sostienen cada uno de los miembros. Por último, el mercado que evalúa el éxito y la competencia que genera dentro de la calificación y el manejo de la reputación del producto hacia los objetivos planteados (pp. 110-111).

En este contexto, se puede afirmar que el tipo de cultura organizacional puede tener un impacto significativo en el tema de la rotación laboral. Ya que la cultura jerárquica, cuya principal característica es una organización que prioriza la estructura y el control del funcionamiento interno de la empresa. Esto se logra mediante reglas, políticas, procedimientos formales y una red de directivos que supervisa el cumplimiento de las responsabilidades de los empleados, lo que podría generar un ambiente menos atractivo para el equipo de trabajo, especialmente para las nuevas generaciones, quienes buscan entornos laborales modernos que ofrecen mayor flexibilidad y participación, pero por la falta de adaptabilidad y la naturaleza burocrática de esta cultura podrían contribuir a la insatisfacción y, en consecuencia, a una mayor rotación de personal.

Por otra parte, existen empresas que asumen una cultura adhocrática, donde su modelo organizacional se caracteriza por ser más flexible y adaptable a los cambios internos y externos de su entorno. Esta cultura busca eliminar la jerarquía y empoderar a todos los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa, exponiendo al personal a una mayor rotación interna y variación de actividades dentro de la corporación. Esto puede resultar innovador para las empresas hoy en día, y para sus colaboradores una motivación de logro y pertenencia en las soluciones de la institución, pero la falta de un sistema formal, planificación o procedimientos preestablecidos puede generar en los empleados conflicto al no compartir las mismas ideas, ya que todos los trabajadores

poseen el mismo poder dentro de la empresa en la toma de decisiones, afectando así el trabajo final.

Es importante que las empresas consideren el tipo de cultura que quisieran aplicar, ya que la decisión tomada impactará de manera positiva o negativa a la pertenencia del personal y el futuro de la corporación dentro del mercado.

Desde la perspectiva de Deal y Kennedy propone 4 tipos de cultura organizacional que son: **la cultura de tipo duro**, es individualista, mantiene el control y presenta un alto nivel de riesgo; **la cultura de trabajar duro**, se basa en el impulso; **la cultura de apostar**, involucra disposiciones a largo plazo y es riesgosa, ya que toma mucho tiempo llegar a un acuerdo; y **la cultura de proceso**, la comunicación es inexistente y tiene bajo riesgo (Díaz & Ortiz, 2013).

La teoría de Deal y Kennedy indica una variedad de culturas; La dura: el desempeño individual y la independencia son valorados, lo cual genera un ambiente competitivo en la organización; las tareas y las decisiones deben ser tomadas a corto plazo, pero conlleva mayores riesgos para la empresa; evidencia un ambiente que prioriza la eficacia y la acción o el cumplimiento de las tareas o actividades de inmediato, pero con menor riesgo, por lo que el éxito se logra para ellos mediante la perseverancia de lograr los objetivos en el menor tiempo posible. Apuesta por su empresa: las decisiones estratégicas tienen un impacto significativo (alto riesgo), pero los resultados de estas decisiones son de corto plazo, lo que requiere proyectos que se enfoquen en el futuro; Procesos: estas empresas son rutinarias y se enfocan en las normas o procedimientos que ya han sido establecidos por la empresa; se convierten en una empresa burocrática cuya atención principal es mantener la estabilidad en el mercado, lo que reduce su nivel de respuesta y riesgos.

El reconocido autor Chiavenato (2022) enfatiza que existen tipos de cultura organizacional, culturas tradicionales y cultura participativa, según afirma lo siguiente:

Las organizaciones que adoptan culturas tradicionales y conservadoras se caracterizan porque presentan aspectos que recuerdan al modelo burocrático que describimos en el capítulo anterior; adoptan el llamado estilo tradicional y autocrático. Por otro lado, las organizaciones que optan por culturas flexibles

y adaptables se caracterizan porque presentan aspectos que recuerdan al modelo adhocrático; adoptan el llamado estilo participativo. (p.119)

En este contexto, los trabajadores pueden sentirse desmotivados por la falta de autonomía y oportunidades para influir en su entorno laboral, así como por una posible falta de reconocimiento y desarrollo profesional, lo que puede resultar en una alta rotación cuando tiene una cultura conservadora. Por otro lado, con su enfoque en la colaboración y la flexibilidad, la cultura participativa tiende a disminuir la rotación laboral. Al permitir que los empleados participen en la toma de decisiones y tengan voz en la toma de decisiones, se fomenta la participación en el trabajo. Ambos tipos de cultura afectan en la forma en que los colaboradores perciben su lugar de trabajo, y, por lo tanto, influyen en su decisión de permanecer en la empresa o buscar nuevas oportunidades que se alineen con el tipo de empresa que quiere quedarse.

Cada autor tiene su propia propuesta de los tipos de cultura, para Camero y Quinn su propuesta se enfoca en la clasificación de cuatro tipos de cultura basada en la dinámica externa e interna y las formas en que las organizaciones gestionan para innovar, competir y mantener el control. Por otro lado, Deal y Kennedy, se centran en cómo la cultura impacta en el desempeño de la empresa a través de la combinación de riesgo y velocidad de resultados, su propuesta clasifica también cuatro tipos de cultura en función de cómo las organizaciones manejan la incertidumbre y responden mediante la toma de decisiones. Y finalmente, Chiavenato aborda la cultura desde una perspectiva simple pero más amplia, enfocándose en cómo las culturas influyen en el comportamiento y la efectividad a nivel global.

Ante este recorrido de las diferentes perspectivas y propuestas de cada autor, el modelo de Cameron y Quinn es valioso para este proyecto de investigación porque proporciona una estructura clara para entender cómo diferentes culturas organizacionales impactan en la satisfacción y el compromiso de los colaboradores. Además, ofrece un cuestionario (elaborado por los autores) que permite evaluar de manera detallada y práctica la cultura organizacional mediante dos enfoques, el tipo de cultura que una organización tiene actualmente y el tipo de cultura que los trabajadores desearían que tenga la organización. Este cuestionario es ampliamente utilizado en las investigaciones que requieran medir la cultura laboral, y actualmente se mantiene vigente su validez y fiabilidad.

#### 6.3.4. Impacto de la cultura organizacional

La cultura organizacional es como el ADN de una empresa, en donde se demuestra su identidad y el cómo se comporta dentro de la organización. Cada compañía tiene su propia personalidad, que influye en cómo los empleados interactúan, toman decisiones y enfrentan desafíos. Por ende, cuando se habla del impacto de la cultura organizacional, se hace referencia a cómo está personalidad (función principal) afecta a la empresa en diferentes aspectos. De acuerdo con González y Fernández (citado por García, A., 2016), afirma la siguiente lista de factores que influyen en la cultura de una organización:

- (a) Autonomía propia: grado de libertad para asumir responsabilidades y proceder con decisión, en base a criterios individuales.
- (b) Estructura: normativas establecidas y fiscalización del personal, con el fin de vigilar sus acciones.
- (c) Cordialidad: respaldo brindado por los niveles administrativos superiores, a sus subordinados.
- (d) Identidad: nivel de identificación de los miembros de la organización como equipo, con respecto al área profesional desempeñada.
- (e) Recompensas del desempeño: métodos para reconocer los esfuerzos de los integrantes de la organización, como aumentos, ascensos, entre otros.
- (f) Tolerancia al conflicto: capacidad de aceptación para manejar situaciones presentes en las relaciones internas, entre los equipos de trabajo y la administración.
- (g) Tolerancia al riesgo: motivación interna a los trabajadores para ser proactivos e innovadores. (p. 390)

Los factores identificados por Gonzales y Fernández, evidencian cómo la cultura afecta la satisfacción y el compromiso de los colaboradores con la organización. La autonomía propia y el respaldo administrativo, ayudan a aumentar la satisfacción y el sentido del valor en la empresa, reduciendo las intenciones de desvinculación si se gestiona adecuadamente. Por otro lado, cuando una organización tiene una cultura clara, genera seguridad para el personal, aunque una fiscalización o un control excesivo puede aumentar la rotación si se percibe una cultura muy controladora. La identificación organizacional y las recompensas de desempeño fortalecen el

compromiso y la lealtad porque genera un sentido de pertenencia en equipo y se sienta reconocido por su trabajo y esfuerzo, por lo que no va a dudar en seguir aportando para la empresa. Por último, cuando la organización promueve el trabajo de equipo y la innovación, crea una cultura que tolera los conflictos de manera constructiva, ayudando a mantener relaciones laborales muy saludables y a la vez crea un ambiente más abierto a recibir ideas para la mejora de la eficiencia en las tareas o procesos. De este modo, todos estos elementos influyen y contribuyen en cumplir los objetivos de las organizaciones, reduciendo la probabilidad de rotación y mejorando la lealtad y retención a largo plazo.

Los autores Franklin, E. y Krieger, M. (2011) proponen que la cultura también tiene influencia para el área de Recursos Humanos, en este caso: El primero, en el **proceso de selección**, los reclutadores no solo evalúan las competencias de los candidatos, sino que también su compatibilidad y demanda cultural con la organización. Los postulantes reciben la información sobre los valores organizacionales, en caso de no coincidir con sus propios valores, pueden optar por retirarse, porque quieren buscar un lugar de trabajo que se ajusten a sus necesidades. El segundo, que es el **contrato psicológico**, se refiere al entendimiento entre el empleado y el empleador sobre sus expectativas y compromisos, que refuerzan y adaptan con el tiempo. Sin embargo, cuando no se tiene una buena cultura como se prometió, el personal puede experimentar desilusiones, lo que podría afectar en su satisfacción y compromiso. (pp. 381-382)

Estos autores reconocen que la cultura organizacional influye en otros elementos como el **proceso de socialización e interiorización** que implica a los nuevos colaboradores integrarse en la cultura organizacional, ya sea de manera formal o informal. Esta cultura se aprende observando las acciones y comportamientos de los líderes y compañeros de trabajo. La **socialización** sobre la dinámica, la visión, misión o valores de la empresa también proporciona una comprensión integral de la misma. El tema de **liderazgo** también juega un papel esencial, porque sus comportamientos y la toma de decisiones de forma eficiente se convierten en un ejemplo a seguir para los demás subordinados, por lo tanto, esto influye en la cultura y en cómo esta evoluciona con el tiempo. En cuanto a la **estructura de roles**, son las que definen las expectativas y comportamientos aceptables, influenciando cómo se desempeñan y adaptan los roles dentro de la organización, formando parte integral de su cultura. Y finalmente, las

**normas** regulan las conductas y actitudes esperadas. Cuando se realiza un cambio en la cultura organizacional, requiere también una revisión en las normas de la organización para evitar la reaparición de antiguas prácticas culturales.

De acuerdo con Robbins y Judge presenta siete características o elementos que pueden influir en el tipo de cultura, que son: **Innovación y toma de riesgo**, valor en el que se incentiva a los trabajadores a ser dinámicos y correr riesgos; **atención a detalles**, nivel que se espera que los colaboradores sean precisos, metódicos y sean detallista; **orientación a los resultados**, los directores se concentran en la obtención de resultados y no en el procesos; **orientación a la gente**, las decisiones de alto cargo afectan a los colaboradores de la empresa; **orientación a los equipos**, las actividades se agrupan por equipos y no de manera individual; **dinamismo**, los miembros de la organización son competitivas y no son fáciles de complacer; y **estabilidad**, las acciones de la empresa que estimulan el status quo en lugar de fomentar su desarrollo. (Guerrero Bejarano & Silva Siu, 2017, pp.111-112)

Esta cita de los autores Guerrero y Silva, demuestra que una empresa que promueva la innovación y la toma de riesgos crea un entorno en donde los empleados se sientan valorados por sus ideas, ya sea de menor o alto riesgo. La atención a los detalles puede atraer a personas detallistas, aunque también puede ser una fuente de estrés para otros, lo que genera posibilidades de desvinculación. La orientación a resultados motiva a quienes valoran el rendimiento, pero también puede desmotivar a aquellos que solo se les pide cumplir con sus actividades, sin recibir ningún tipo de reconocimiento por el trabajo. La orientación al personal, se centra en el bienestar de los empleados, cuyo resultado es el sentimiento de ser valorados y cuidados por parte de la empresa. La orientación al trabajo en equipo promueve la colaboración y puede aumentar la satisfacción y la relación entre colaboradores generando un ambiente colaborativo, mientras que el dinamismo puede atraer a aquellos que disfrutan en un entorno cambiante y no repetitivo, pero para otros puede ser desgastante. Finalmente, la estabilidad proporciona un entorno seguro para el personal, pero puede ser desmotivador para los trabajadores que buscan un desarrollo o crecimiento de carrera. Al entender y gestionar estos elementos, las organizaciones no solo crean un ambiente de trabajo, sino que también tienen un impacto directo en la retención laboral.

Cada autor presenta diferente enfoque sobre ciertos elementos que influyen en la cultura laboral. Los autores Gonzáles y Fernández se enfocan en factores como la autonomía, la estructura, cordialidad, identidad, recompensa y la tolerancia de conflictos y riesgos que influyen en la satisfacción y compromiso de los colaboradores, lo que define el tipo de cultura de la misma organización. Para Franklin y Krieger, aborda la influencia de la cultura en el área de Recursos Humanos como los procesos de selección y el contrato psicológico, al mismo tiempo agrega otros elementos como la socialización e interiorización, el liderazgo y la estructura de roles y normas. Puede afectar en la integración y retención de los empleados. Por último, Robbins y Judge presentan siete características que toda organización debe tener en cuenta para crear una cultura fuerte, para minimizar riesgos de insatisfacción y rotación laboral.

Ante este recorrido de los autores, el enfoque de Franklin y Krieger ofrece mucho valor para este proyecto de investigación, porque se enfoca en cómo la cultura laboral puede influir en algunos de los subsistemas de Recursos Humanos. En este caso, en el proceso de selección, no solo se busca al personal que más se adecue al tipo de cultura, sino que la misma cultura puede cambiar en la manera de cómo seleccionar al personal. Por ejemplo, si la cultura de la organización solo se enfoca en los resultados a corto plazo, el proceso de selección también puede volverse apresurado y superficial. De manera similar, el contrato psicológico puede verse afectado por una cultura que no alinea las expectativas de los colaboradores con la realidad laboral, generando discusiones y desencuentros del personal. Estas perspectivas demuestran la importancia de considerar como la cultura puede impactar en la retención de personal.

## **VII. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **7.1. Enfoque metodológico**

Este proyecto de investigación tiene como enfoque metodológico mixto, que significa “un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema” (Hernández et al., 2014, p. 532). Esta decisión se debe a que este método permite una exploración profunda de las causas potenciales de la rotación laboral a través de datos cualitativos sobre las experiencias, percepciones y emociones de los colaboradores. Por otro lado, los datos cuantitativos

permiten identificar patrones y tendencias numéricas clave al proporcionar cifras precisas sobre la frecuencia y la magnitud de la rotación. Cuando se combinan estos métodos, se puede obtener una comprensión más completa del fenómeno, aumentar la validez de los hallazgos y facilitar la creación de estrategias de retención efectiva y personalidad.

## **7.2. Alcance de investigación**

Para este proyecto, tiene un alcance de investigación descriptiva que: “Busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis” (Hernández et al., 2014, p. 98). Esta área permitirá examinar en profundidad las razones por las que los colaboradores abandonan la organización, identificando los factores internos y externos que influyen en este problema. Además, se pretende explicar las estrategias de retención actuales de la empresa y cómo funcionan en relación con la rotación laboral. Por lo tanto, este alcance proporcionará una perspectiva detallada y clara del fenómeno estudiado, lo que facilita la creación de estrategias concretas y basadas en evidencias para mejorar la retención de talento en la empresa XYZ.

## **7.3. Técnicas de recolección de información**

### **Técnica 1: Revisión documental**

Otra técnica del enfoque cualitativo es la revisión documental que consisten en “un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio” (Bernal, C., 2010, p. 111). Por medio de los documentos del área de Recursos Humanos de la empresa en cuestión, esta técnica permite examinar y comprender de manera detallada los factores que contribuyen a la rotación laboral. Para determinar con qué frecuencia ocurre este fenómeno en la organización, se analizarán dos documentos: reporte anual de ingreso y salida de colaboradores. Y también, se revisará y analizará el documento de las entrevistas de salida del personal, lo que permitirá una comprensión clara de los factores que influyeron en la decisión. Al analizar toda esta información relevante, se crea una base sólida para el proyecto de estudio, identificando patrones y tendencias que no serían

evidentes con otras técnicas de recolección de datos, como entrevistas y cuestionarios con los colaboradores que todavía están trabajando. La comprensión general del tema de estudio se mejora con esta técnica, lo que permite desarrollar estrategias más efectivas para su manejo y prevención.

### **Técnica 2: Cuestionario**

Dentro del enfoque cuantitativo, se hace uso del cuestionario que se define como: “Conjunto de preguntas respecto de una o más variables que se van a medir” (Hernández et al., 2014, p. 217). Esta técnica es muy útil para este proyecto porque permite recopilar datos de un gran número de participantes de manera eficiente y sistémica, lo que permite obtener una amplia gama de puntos de vista sobre el fenómeno de estudio, la rotación laboral y el clima laboral. Se estandariza la recolección de datos y se garantiza la consistencia de las respuestas al utilizar un conjunto de preguntas estructuradas. Los cuestionarios también permiten la recolección de información de manera anónima, lo que puede fomentar una mayor sinceridad en las respuestas de los participantes. Esto es muy importante cuando se trata de asuntos delicados o personales, como las percepciones sobre el entorno laboral y las razones por la cual las personas dejan la empresa bajo estudio.

### **Técnica 3: Grupo focal**

Dentro del enfoque cualitativo, se hace uso de la técnica grupo focal, que para el equipo de autores Hernández et al. (2014), esta técnica “reúne a un grupo de personas para trabajar con los conceptos, las experiencias, emociones, creencias, categorías, sucesos o los temas que interesan en el planteamiento de la investigación” (p. 409). Esta técnica se puede explorar y profundizar en temas complejos y subjetivos que pueden no ser visibles en entrevistas individuales al reunir un grupo de personas en un entorno de discusión. Esta dinámica grupal puede ayudar a los participantes a expresar sus opiniones, experiencias y puntos de vistas diferentes, lo que puede mejorar la comprensión del fenómeno de estudio.

## **7.4. Instrumentos**

Para este proyecto de investigación se utilizarán dos herramientas cuantitativas. El primero es un cuestionario de rotación laboral (*elaboración propia*) que permite

identificar las posibles causas de rotación del personal y determinar las prácticas actuales de retención de empleados. La encuesta está estructurada con veinte afirmaciones y una escala de Likert de cinco niveles de respuesta: Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo. Esta decisión del uso de una escala de Likert es por la capacidad de identificar múltiples variaciones de respuesta y para facilitar un análisis cuantitativo de los datos recopilados. (Anexo: Modelo del cuestionario de rotación laboral y cultura organizacional)

Para la elaboración del instrumento, las 12 primeras afirmaciones se basaron en la propuesta por el equipo de autores Calderon et al, quienes proponen tres principales causas de rotación laboral que son: políticas organizacionales, factores motivacionales y cultura y clima organizacional. Cada una de estas razones incluye una lista de posibles sub-razones que pueden afectar la decisión de renunciar en la empresa en cuestión. Con el objetivo de determinar las causas potenciales de la rotación del personal en el área comercial de la empresa objeto de estudio, las afirmaciones se elaboraron teniendo en cuenta esta lista de factores. Sin embargo, las siguientes ocho afirmaciones se enfocan en identificar las estrategias de retención que la empresa está actualmente utilizando, evaluando factores como:

1. Capacitación y desarrollo profesional
2. Ambiente de trabajo
3. Reconocimiento y recompensas
4. Retroalimentación de líderes
5. Oportunidades de crecimiento
6. Incorporación de personal
7. Equilibrio entre vida laboral y personal
8. Claridad en las políticas organizacionales

Una vez completado el cuestionario, se van a calcular los valores asignados a cada respuesta para cada afirmación del cuestionario: las doce afirmaciones sobre posibles causas de rotación laboral y las ocho afirmaciones sobre prácticas de retención. Un diagrama que muestra el porcentaje de respuestas más frecuentes de los participantes en cada sección del cuestionario se utilizará para representar los resultados. Este gráfico servirá como representación visual de las opiniones o

percepciones que tiene cada uno de los participantes (población) sobre el fenómeno de estudio. En cuanto a la interpretación de cada una de las afirmaciones del cuestionario, se centrará en identificar las mayores preferencias o patrones que más se repitan.

A continuación, se presentan las preguntas desarrolladas para el cuestionario de rotación laboral:

**Figura 1**

*Afirmaciones alineadas a las 3 dimensiones propuestas por el equipo de Calderon.*

<b>Dimensión</b>	<b>Sub- motivos</b>	<b>Afirmaciones</b>
<b>Factores motivacionales</b>	Distribución de trabajo	• La carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y manejable para todos los colaboradores
	Condiciones laborales	• Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y cómodas.
	Recursos y herramientas de trabajo	• Se proporcionan herramientas y recursos adecuados para realizar eficazmente mi trabajo.
	Compensaciones y remuneración	• Mi compensación salarial refleja adecuadamente mi desempeño y contribución en el área.
	Desarrollo profesional	• La empresa fomenta el desarrollo de la carrera profesional
	Seguridad laboral	• Me siento seguro y confiado sobre la continuidad de mi trabajo.
	Beneficios adicionales	• Los beneficios adicionales que ofrece la empresa contribuyen a mi decisión de mantenerme en mi puesto de trabajo
	Reconocimiento y valoración	• Siento que la empresa valora adecuadamente mi contribución en el área.
	Equilibrio trabajo y vida personal	• La empresa promueve un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.
<b>Políticas organizacionales</b>	Claridad de políticas y reglas	• Las reglas o políticas de la empresa son claras y coherentes
<b>Cultura y clima organizacional</b>	Calidad de liderazgo	• La calidad de liderazgo en mi equipo de trabajo influye en mi nivel de compromiso con la organización.
	Comunicación organizacional	• Existe una comunicación abierta, en donde se valoran las sugerencias y opiniones de los colaboradores.

**Fuente:** Elaboración propia

## Figura 2

*Afirmaciones alineadas con determinar las prácticas actuales de retención de personal utilizadas por la organización.*

	Aspectos a evaluar	Afirmaciones
1	Capacitación y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"><li>• La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para el crecimiento profesional</li></ul>
2	Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"><li>• Se promueve de manera activa un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.</li></ul>
3	Reconocimiento y recompensa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibo incentivos salariales en reconocimiento por mi excelente desempeño en el área.</li></ul>
4	Retroalimentación de líderes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Recibo retroalimentación regular y constructiva sobre mi desempeño en el área.</li></ul>
5	Oportunidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tengo oportunidades de participar en proyectos que me interesan personalmente.</li></ul>
6	Incorporación de personal	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ocasionalmente se incorpora nuevos integrantes a mi equipo del área</li></ul>
7	Contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ocasionalmente se incorpora nuevos integrantes a mi equipo del área</li></ul>
8	Claridad en responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Las funciones de cargo están claramente establecidas.</li></ul>

**Fuente:** Elaboración propia

El segundo instrumento cuantitativo es el cuestionario de cultura organizacional (OCAI) creado por Kim S. Cameron y Robert E. Quinn en el año 1999, que es una herramienta fundamental para diagnosticar y comprender el tipo de cultura que tiene la empresa bajo estudio. Este instrumento distingue cuatro tipos de cultura, que son: clan, adhocracia, jerárquica y mercado. Cada tipo de cultura representa enfoques y prácticas culturales distintos que la del resto, por ejemplo, la colaboración interna hace referencia a la cultura clan, la innovación se alinea a la cultura adhocracia, la estabilidad refleja de la cultura jerárquica y la competitividad externa demuestra la cultura del mercado. (Cameron, K., & Quinn, R., 2006).

Esta herramienta ofrece mucho valor para este proyecto de investigación, porque se identifica el tipo de cultura laboral actual de la organización y también el tipo de cultura que los colaboradores desearían que tenga la misma compañía. Por el cual puede ser uno de los posibles motivos que exista una alta tasa de rotación laboral en la empresa bajo estudio. Por lo tanto, ante estos resultados, se diseñará una propuesta de intervención para mejorar o alinear al tipo de cultura que desean los colaboradores del área retail, con el fin de minimizar la alta tasa de rotación de personal.

El cuestionario de Cameron y Quinn, mide seis dimensiones que son: Característica dominante, liderazgo organizacional, gestión de empleado, pegamento organizacional, énfasis estratégico y criterio de éxito. Cada una de estas dimensiones, está compuesta por cuatro afirmaciones de respuestas. Cada afirmación representa un tipo de cultura laboral (clan, adhocracia, jerárquica y mercado). Los participantes deben leer las cuatro afirmaciones y elegir entre la opción que mejor describa la organización, mediante la distribución total de cien puntos entre las opciones. Por ejemplo: la opción A: 20; la opción B:50; la opción C:10; y la opción D:20; la suma total debe dar 100 puntos. Una vez terminado el cuestionario, se procede a tabular y a representarlo mediante un gráfico de plano cartesiano para representar e identificar la cultura actual y la deseada en la empresa bajo estudio.

Un reciente estudio realizado por Calderon, G., Vivares, J. A., y Jiménez, J. M. (2022), indica que este instrumento se ha demostrado ser válido y confiable en diversos países, como Colombia, Australia, Rumania, España, incluyendo a diferentes sectores como la salud, educación, la construcción y entre otros, con el objetivo de medir el tipo de cultura que tiene su institución. Por lo tanto, este equipo se tomó la tarea de comprobar su validez y confiabilidad mediante la consistencia interna mediante Alfa de Crobach y confiabilidades compuestas (analizar su consistencia entre la respuesta y pregunta) y la validez discriminante por medio del coeficiente HTMT (analizar si están bien diferenciadas entre sí las preguntas). Los resultados de la consistencia interna fueron superiores a 0.7, lo que demuestra que las preguntas del cuestionario están bien alineadas y son coherentes con cada afirmación, y los resultados de la validez discriminatoria fueron menores a 0.9, lo que significa que cada grupo de afirmaciones mide un elemento diferente que el resto, convirtiéndose en características únicas y distintas. Todo esto demostró que este instrumento para medir la cultura organizacional de la empresa es válido y confiable.

A continuación, se presentan las preguntas de este cuestionario, con sus respectivas dimensiones:

**Figura 3**

*Cuestionario de cultura organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn*

	<b>Dimensión</b>	<b>Afirmaciones</b>
1	<b>Característica dominante</b>	A) La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí misma. B) La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a arriesgarse y arriesgarse. C) La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación importante es hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada a los logros. D) La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que hace la gente.
2	<b>Liderazgo organizacional</b>	A) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la tutoría, la facilitación o el fomento. B) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos. C) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica un enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados. D) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la coordinación, la organización o la eficiencia del buen funcionamiento.
3	<b>Gestión de empleados</b>	A) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. B) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la asunción de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad. C) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y logros. D) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones.
4	<b>Pegamiento organizacional</b>	A) El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. B) El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. C) El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el logro de metas. D) El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Mantener una organización fluida es importante.
5	<b>Énfasis estratégico</b>	A) La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten un alto nivel de confianza, apertura y participación. B) La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades. C) La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo dominante es alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado. D) La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes.
6	<b>Criterio de éxito</b>	A) La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas. B) La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más exclusivos o más nuevos. Es un líder de producto e innovador. C) La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave. D) La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida y la producción de bajo costo son fundamentales.

**Fuente:** Elaboración Propia

**Nota:** Este cuestionario de cultura laboral de Cameron y Quinn se tradujo del idioma inglés al español, para ser aplicado en la empresa bajo estudio.

Finalmente, se aplicará la técnica de grupo focal que es utilizada para conocer opiniones y experiencias sobre un asunto que se quiere conocer. Esto permitirá complementar junto con el cuestionario de rotación laboral y cultura laboral que se describe anteriormente. Esta técnica consta de seis preguntas que están enfocadas a medir diferentes aspectos como: conocimiento de la desvinculación de su compañero de trabajo, factores que motivan a dejar la empresa, procesos de reclutamiento y selección, fortalezas y debilidad en trabajar en el área, prácticas de retención, por último, sugerencias que debe mejorar la organización. Esta información se revisará y analizará para comprender los posibles motivos por los cuales existe el fenómeno de rotación de personal en la empresa bajo estudio.

A continuación, se presentarán las preguntas para la reunión de grupo focal:

1. ¿Conociste compañeros de trabajo que rotaron o se desvincularon de la organización? ¿Cuáles fueron las razones?
2. ¿Cuáles crees que pueden ser uno de los mayores motivos que podrían llevar a un colaborador a desvincularse de la organización?
3. ¿Durante el proceso de selección, se les explicó sus funciones y responsabilidades?
4. ¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas y debilidades de trabajar en esta área?
5. ¿Qué actividades la empresa desarrolla para incentivar su permanencia en la empresa?
6. ¿Qué cambios sugerirías para mejorar la satisfacción y la retención en el área Retail?

## **7.5. Población**

La población objetivo de estudio de este proyecto de investigación son los colaboradores que trabajan en el área Comercial o ventas Retail de la empresa analizada, que administra un total de 104 sucursales a nivel nacional. Cada una de estas tiendas cuenta con roles fundamentales para el negocio, que son: el administrador, vendedor, cajero y portero/conserje. El tamaño y la operatividad de cada establecimiento determinan el número de trabajadores. En caso de ser pequeño el espacio, es muy común que solo haya tres colaboradores para realizar todas las tareas necesarias, mientras que, en tiendas más grandes, el equipo puede ser más amplio para

satisfacer las necesidades de los clientes. Este método garantiza que la investigación incluya una muestra representativa y diversa de las dinámicas laborales en el mercado.

Hasta el momento en donde se está desarrollando este proyecto de estudio, la empresa bajo estudio cuenta actualmente 146 colaboradores que forman parte del departamento Comercial a nivel nacional. No obstante, por la alta frecuencia de rotación laboral, el número actual de los colaboradores puede ir cambiando conforme pasa el tiempo. Existen factores, ya sea interno o externo, que contribuyen a la toma de decisión de desvincularse de la organización, ya sea por la alta presión que implica el cargo, el cumplimiento excesivo de los objetivos del departamento, horarios estrictos y excesivos, el cierre definitivo de una sucursal por bajas ventas, el ineficiente clima de trabajo, entre otros. Estas situaciones pueden afectar directamente la satisfacción laboral de los trabajadores, así como su decisión de seguir trabajando o buscar otra compañía con mejores beneficios. Por lo tanto, es importante estudiar las percepciones y/o experiencias de este grupo para identificar los posibles factores que generan este fenómeno.

## **7.6. Muestra**

Para este proyecto de investigación se hará uso de una muestra no probabilística o dirigida, que es: “Subgrupo de la población en la que la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de la investigación” (Hernández et al., 2014, p. 176). En base a esta elección, se seleccionarán a todos los colaboradores que forman parte del área Comercial o Retail, junto con los siguientes cargos: administradores, vendedores, cajeros y porteros/conserjes, en las sucursales ubicadas en la ciudad de Guayaquil. El motivo de esta decisión es porque la ciudad de Guayaquil es la que más sucursales tiene a nivel nacional, con un total de 23 sucursales repartidas en la ciudad.

## VIII. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

### Técnica 1: Revisión documental

Para dar comienzo, se va a realizar el análisis e interpretación de resultados cualitativos, a través de la técnica de revisión documental. Los documentos que se van a examinar son el reporte anual de ingreso y salida del personal y entrevista de salida. En el primer documento se evaluará en tres aspectos que van desde lo general a lo particular, que son: la frecuencia de desvinculación por mes, el área o departamento con mayor índice de rotación y finalmente el cargo con la más alta tasa de rotación dentro del departamento con la mayor movilidad del personal.

- **Reporte Anual de ingreso y salida del personal**

El reporte anual de ingreso y egreso del personal de la empresa bajo estudio lleva un registro de entrada y salida desde el día 1 de enero del 2023 hasta el 31 de diciembre de 2023 (Anexo: Reporte de salida del personal (Anual 2023)). Este documento ofrece la siguiente información:

1. Tipo de relación con la empresa (*Información confidencial*)
2. Identificación (*Información confidencial*)
3. Colaborador (*Información confidencial*)
4. Fecha de ingreso
5. Fecha de salida
6. Año de salida
7. Departamento
8. Cargo

Para el análisis del reporte de salida de personal, se consideran los siguientes aspectos

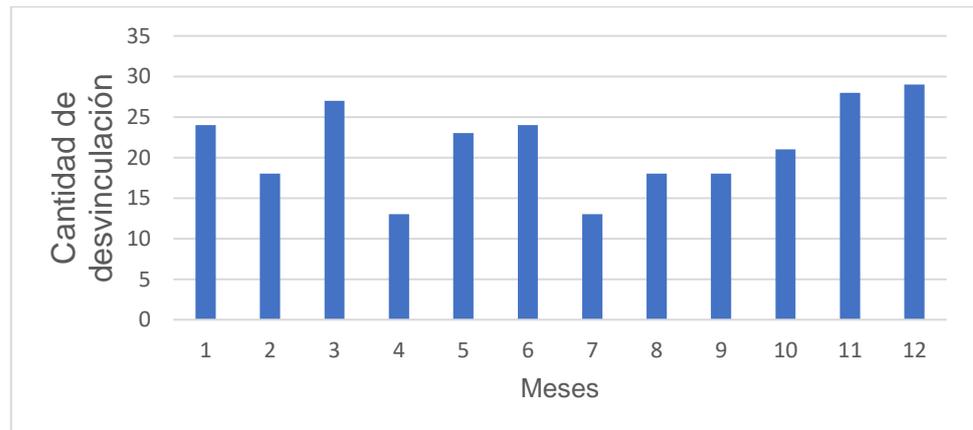
➤ **Número de salida por mes**

1. **Enero:** Se desvincularon un total de 24 colaboradores en el mes de enero.
2. **Febrero:** Se desvincularon un total de 18 colaboradores en el mes de febrero.
3. **Marzo:** Se desvincularon un total de 27 colaboradores en el mes de marzo.
4. **Abril:** Se desvincularon un total de 13 colaboradores en el mes de abril.
5. **Mayo:** Se desvincularon un total de 23 colaboradores en el mes de mayo.

6. **Junio:** Se desvincularon un total de 24 colaboradores en el mes de junio.
  7. **Julio:** Se desvincularon un total de 13 colaboradores en el mes de Julio.
  8. **Agosto:** Se desvincularon un total de 18 colaboradores en el mes de agosto.
  9. **Septiembre:** Se desvincularon un total de 18 colaboradores en el mes de septiembre.
  10. **Octubre:** Se desvincularon un total de 21 colaboradores en el mes de octubre.
  11. **Noviembre:** Se desvincularon un total de 28 colaboradores en el mes de noviembre.
  12. **Diciembre:** Se desvincularon un total de 29 colaboradores en el mes de diciembre.
- Tiene un total de 256 colaboradores desvinculados en el año 2023.

**Figura 4**

*Número de salida por mes*



**Fuente:** Elaboración propia

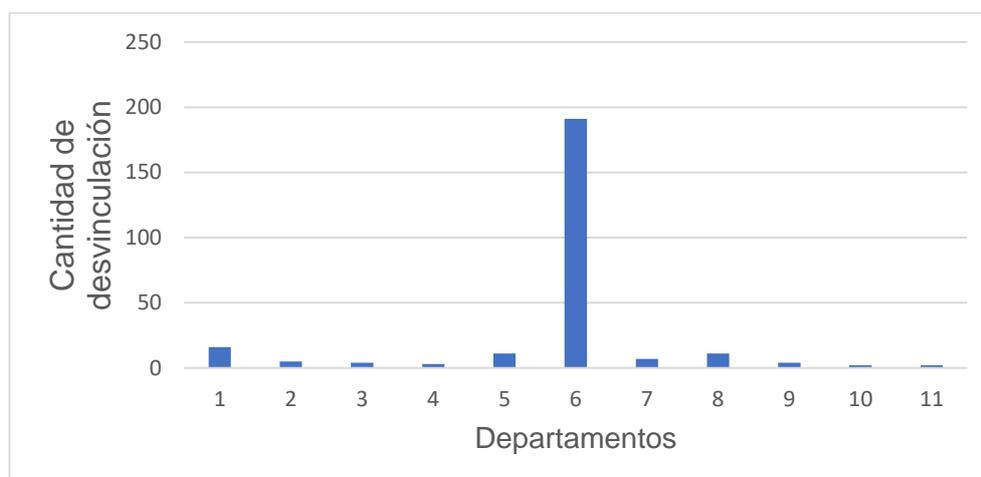
En este análisis del documento de salida de personal por mes, se puede observar una variabilidad considerable en la cantidad de desvinculaciones a lo largo del año 2023. El mes con mayor salida fue diciembre, con un total de 29 colaboradores desvinculados, seguido de noviembre con 28 desvinculaciones, Por último, marzo muestra una gran cantidad de desvinculaciones con un total de 27 salidas. En contraste, los meses de abril y julio registraron el menor número de salidas, con un total de 13 cada uno, lo que refleja un periodo de menor actividad en términos de rotación de personal. Sin embargo, no quita lo preocupante que es la gran cantidad de rotación que experimenta la empresa bajo estudio.

➤ **Departamento con mayor cantidad de rotación de personal**

1. **Centro logístico (UIO/ GYE):** Tiene un total de 16 colaboradores desvinculados del departamento de centro logístico.
2. **Administración:** Tiene un total de 5 colaboradores desvinculados del departamento de Administración.
3. **Auditoría:** Tiene un total de 4 colaboradores desvinculados del departamento de Auditoría.
4. **Compras e importaciones:** Tiene un total de 3 colaboradores desvinculados del departamento de Compras e importaciones.
5. **Contabilidad:** Tiene un total de 11 colaboradores desvinculados del departamento de contabilidad.
6. **Retail:** Tiene un total de 191 colaboradores desvinculados del departamento de Retail.
7. **Marketing:** Tiene un total de 7 colaboradores desvinculados del departamento de Marketing.
8. **Servicio técnico (UIO/GYE):** Tiene un total de 11 colaboradores desvinculados del departamento de Servicio técnico.
9. **Recursos Humanos:** Tiene un total de 4 colaboradores desvinculados del departamento de Recursos Humanos.
10. **E/commerce:** Tiene un total de 2 colaboradores desvinculados del departamento de E/commerce.
11. **Mayorista:** Tiene un total de 2 colaboradores desvinculados del departamento de Mayorista.
  - La suma entre todo el departamento es un total de 256 colaboradores desvinculados en el año 2023.

**Figura 5**

*Departamento con mayor cantidad de rotación de personal*



**Fuente:** Elaboración propia

La rotación de personal por departamento de la compañía bajo estudio, revela que el departamento Retail tiene la mayor cantidad de desvinculaciones que todas las demás áreas, con un total de 191 colaboradores, lo que representa una cifra muy preocupante para el área Retail, ya que evidencia un serio problema de rotación para la empresa en cuestión. Puede que el motivo de su salida sea por varios factores, como las condiciones laborales incidentes, altas exigencias en término de cargos o funciones, una mala relación entre jefes y colaboradores, entre muchos otros.

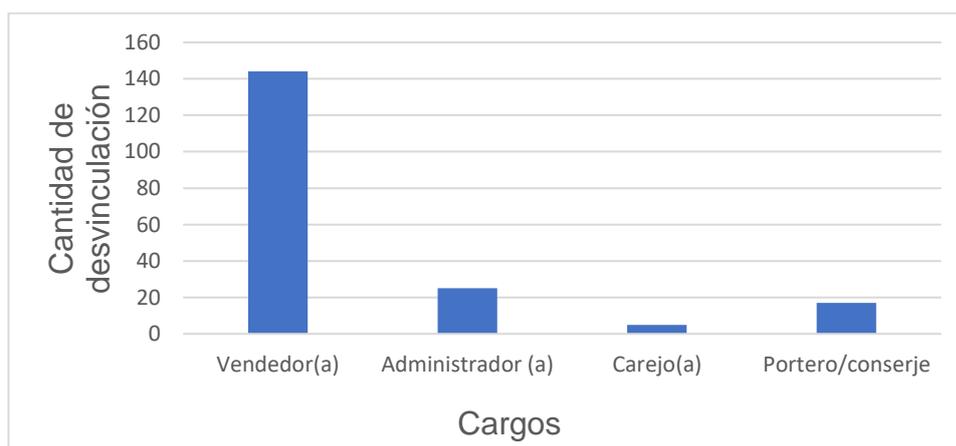
Por otro lado, los departamentos de centro logístico muestran niveles de rotación relativamente altos, con un total de 16 desvinculaciones. Seguido por el área de contabilidad y servicio técnico, que reportan una cantidad de 11 salidas cada uno. Y en cuanto a las demás como administración, auditoría, marketing, Recursos Humanos y compras e importaciones, tiene una rotación mucho menor, con 5, 4, 7, 4 y salidas respectivamente, lo que evidencia una mayor estabilidad o menor presión laboral en comparación de los demás departamentos. Finalmente, E – Commerce y mayorista muestra la menor rotación, con solo 2 desvinculaciones cada uno, lo cual puede ser un indicador de tener una mayor estabilidad que el resto de áreas.

➤ **Cargos con más rotación en el área Retail**

1. **Vendedor(a):** tiene un total de 144 colaboradores desvinculados del departamento de Retail.
  2. **Administrador:** tiene un total de 25 colaboradores desvinculados del departamento de Retail.
  3. **Cajero:** tiene un total de 5 colaboradores desvinculados del departamento de Retail.
  4. **Portero/conserje:** tiene un total de 17 colaboradores desvinculados del departamento de Retail.
- La suma entre todos los cargos que forman parte del área Retail tiene un total de 191 colaboradores desvinculados en el año 2023.

**Figura 6**

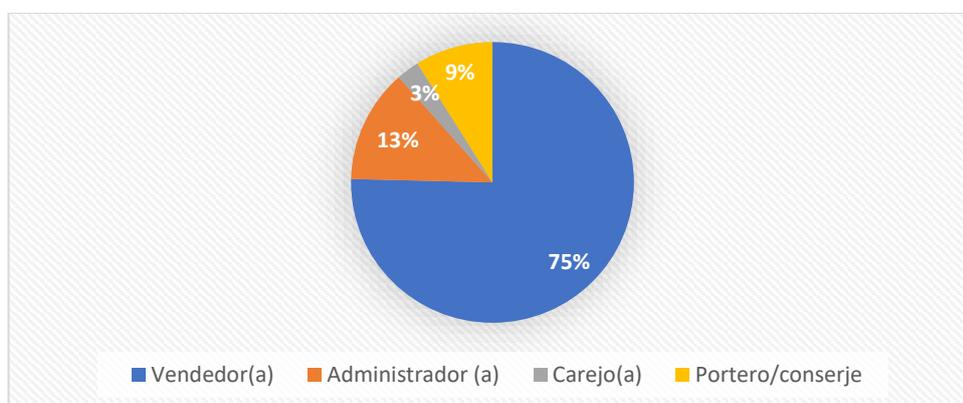
*Cargos con más rotación en el área Retail*



**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 7**

*Cargos con más rotación en el área Retail (gráfico pastel)*



**Fuente:** Elaboración propia

La rotación de personal dentro del departamento Retail, revela que la mayoría de las desvinculaciones se concentran en el cargo de vendedor(a), con un total de 144 colaboradores que dejaron su puesto y la empresa bajo estudio en el año 2023. Esto representa un 75% del total de salidas en este departamento. La alta rotación para este cargo puede ser motivo de varios factores como las condiciones laborales, las expectativas de la empresa, la presión de alcanzar los objetivos, la relación entre jefes o compañeros de trabajo, entre otros. El siguiente grupo con mayor rotación son los administradores, con 25 desvinculaciones, lo cual puede ser por posibles desafíos que impliquen roles de liderazgo, gestión dentro de las tiendas y la carga de responsabilidades que motiven a desvincularse.

En cuanto al cargo de portero/conserje, tiene un total de 17 desvinculaciones, lo que demuestra una cantidad de rotación significativa. Ante este resultado, puede estar relacionado con la inseguridad o amenaza que implica su trabajo como guardia de seguridad para su respectiva sucursal asignada, la falta de insumos necesarios para realizar su labor, la inadecuada condición laboral que genere accidentes dentro del trabajo, entre otras. Por último, pero no menos importante, el puesto de cajero tiene un total de 5 desvinculaciones, demostrando ser una tasa de rotación bastante baja en comparación con los demás cargos mencionados. Esto puede indicar que tiene una mayor estabilidad, menor presión o mejores condiciones laborales. Todo esto en conjunto evidencia una alta tasa de rotación en el departamento comercial, con un total de 191 empleados que se retiraron en el año 2023.

- **Entrevista de salida**

El documento de entrevista de salida de personal de la empresa bajo estudio lleva un registro desde el día 1 de noviembre de 2023 hasta el 6 de marzo de 2024 (Anexo: Reporte entrevista de salida del personal). Este documento ofrece la siguiente información:

1. Tipo de relación con la empresa (*Información confidencial*)
2. Identificación (*Información confidencial*)
3. Colaborador (*Información confidencial*)

4. Cargo
5. Departamento
6. Fecha de ingreso
7. Fecha de salida
8. Mes de salida
9. Año de salida
10. Motivo de salida

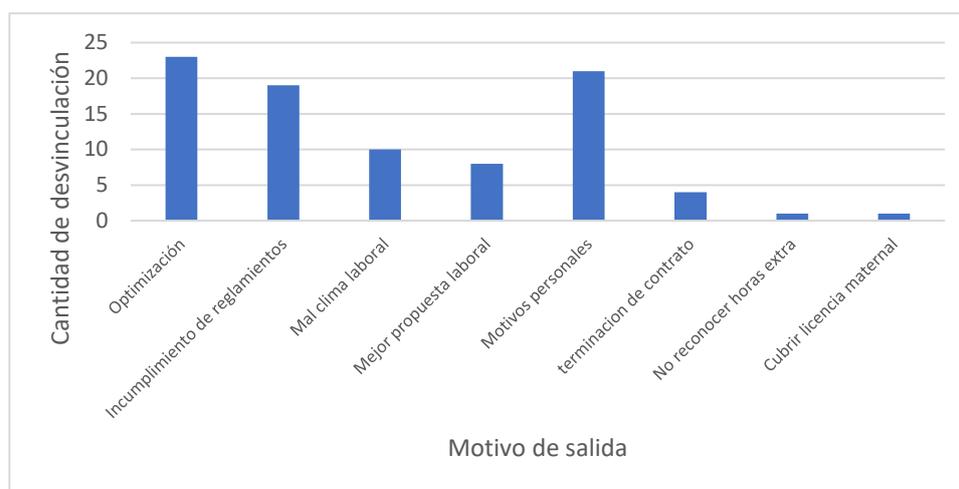
El documento de entrevista de salida tiene un total de 117 colaboradores que participaron en el proceso; en particular, 54 de ellos son vendedores del área Retail, 16 son por conserje / portero, 14 son los administradores y finalmente cajero con 3 entrevistas. En conjunto, da un total de 87 colaboradores. Cada uno indicó desde su perspectiva el motivo de su salida.

- **Motivos de su desvinculación de la empresa en el área Retail**

1. **Optimización laboral:** Tiene un total de 23 colaboradores que se desvincularon por optimización laboral.
2. **Incumplimiento de reglamentos:** Tiene un total de 19 colaboradores que lo desvincularon por incumplir las políticas.
3. **Mal clima laboral:** Tiene un total de 10 colaboradores que se desvincularon por un mal ambiente laboral.
4. **Mejor propuesta laboral:** Tiene un total de 8 colaboradores se desvincularon por mejor propuesta de trabajo.
5. **Motivos personales:** Tiene un total de 21 colaboradores que se desvincularon por motivos personales.
6. **Terminación de contrato:** Tiene un total de 4 colaboradores que se desvincularon por terminación de contrato.
7. **No reconocer horas extras:** Tiene solo un caso de desvinculación por no reconocer sus horas extras.
8. **Cubrir licencia de maternidad:** Tiene solo un caso de desvinculación por cubrir su licencia de maternidad.
  - La suma total de estos motivos de salida del área Retail, tiene un total de 87 colaboradores que se desvincularon en el año 2023.

**Figura 8**

*Motivos de salida del personal*



**Fuente:** Elaboración propia

Existen varios temas y tendencias que merecen ser examinados cuando se analizan los motivos de desvinculación en el área de Retail. Con 23 trabajadores afectados, la optimización laboral es el motivo más frecuente de desvinculación. Esto indica que la compañía está reduciendo el personal debido a cambios estructurales como el cierre o reubicación de sucursales y de eficiencia en relación al cumplimiento necesario de funciones o actividades. El incumplimiento de reglamentos es el segundo motivo más frecuente de desvinculación, con 19 casos en el área Retail. Esto indica que una gran parte del personal no está siguiendo las normas y políticas establecidas, ya sea por su incompetencia o desconocimiento. Para garantizar que todos los colaboradores comprendan y cumplan con las normas de la empresa bajo estudio, sería ventajoso revisar y fortalecer los procedimientos de inducción y capacitación continua.

El mal clima laboral ha llevado a la desvinculación de 10 colaboradores, recalando la necesidad de mejorar el ambiente de trabajo. La productividad y la satisfacción general de los trabajadores pueden verse afectadas negativamente por un deficiente e inadecuado ambiente laboral. Por otro lado, la salida de 8 trabajadores se debe a la mejor propuesta laboral. Esto indica que en el mercado existen competidores que brindan condiciones más atractivas que la empresa en cuestión. Los motivos personales afectan a 21 empleados, lo cual es una causa común y variada, que puede incluir razones como cambios de residencia, problemas familiares o necesidades de salud, problemas que la empresa no puede controlar, por lo que se puede considerar como un factor externo.

La terminación de contrato afecta a 4 colaboradores. Esto puede reflejar contratos por prueba o temporales y es un proceso habitual en muchas compañías. Si es factible, considerar la posibilidad de convertir los contratos temporales en permanentes podría contribuir a disminuir la rotación. Por último, no reconocer horas extras y cubrir licencia de maternidad son solo dos casos, pero son situaciones que pueden causar gran descontento. Es fundamental garantizar que se brinden soluciones adecuadas a las situaciones personales y que todos los derechos laborales sean reconocidos.

Ante todo, en este análisis del documento de entrevista de salida, se pudo identificar unos de los principales motivos por lo que se desvincula por la optimización laboral, incumplimiento de reglamentos y por motivos personales. Esta información ofrece mucho valor para la elaboración de estrategias, porque se puede comprender desde el punto de vista del personal egresado sobre sus verdaderos motivos por los que se había desvinculado de la organización de manera precisa y detallada. Además, es una investigación que no se puede obtener por medio de los empleados que aún siguen dentro de la organización, ya que este tipo de temas se los maneja de manera confidencial. Puede que algunos sepan el motivo, pero otros responden mediante especulaciones o hipótesis sobre su salida.

## **Técnica 2: Cuestionario**

Como segundo punto, se realizará el análisis e interpretación de resultados cuantitativos, a través de la técnica de cuestionario. Se aplicó de dos cuestionarios; el primero es el cuestionario de rotación laboral (de elaboración propia) y el segundo es el cuestionario de cultura laboral de Cameron y Quinn. Esta técnica busca comprender factores claves que influyen en la rotación de personal y las prácticas utilizadas por el área de rotación laboral.

- **Cuestionario de rotación laboral (elaboración propia)**

El cuestionario está compuesto de 20 preguntas con una escala de 5 alternativas de respuesta. Los participantes del departamento Retail asignaron una alternativa de respuesta de acuerdo a su percepción, dando diverso resultado (Anexo: Respuestas de los participantes del cuestionario de rotación laboral). Se procederá a identificar la tendencia de respuesta, y facilitar la comprensión mediante un gráfico que evidencia

el impacto que tienen estos factores en la retención personal. A continuación, se presentará el análisis:

**1. La carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y manejable para todos los colaboradores.**

**Tabla 1**

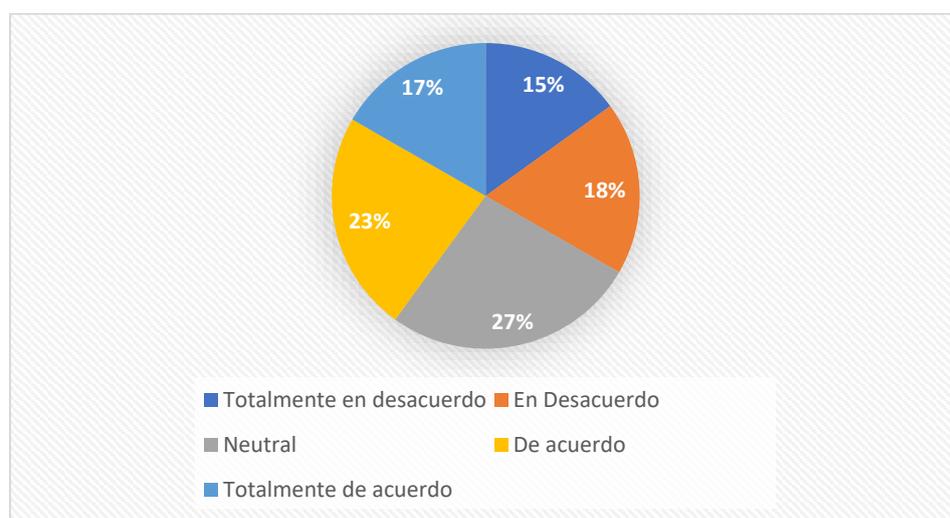
*Pregunta 1*

Totalmente en desacuerdo	9
En desacuerdo	11
Neutral	16
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	10
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 9**

*Pregunta 1*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 5, se evidencia que nueve colaboradores (17 % de la población) se encuentran totalmente en desacuerdo con respecto a la pregunta; once colaboradores están en desacuerdo (18% de la población); dieciséis colaboradores (10% de la población) mostraron una postura de neutral; catorce colaboradores (27% de la población) estuvieron de acuerdo y diez colaboradores (23% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo.

Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (27% de la población) mantuvo una postura neutra respecto a la afirmación de que la carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y manejable para todos los colaboradores. Este resultado sugiere que los empleados no perciben claramente ni una distribución justa, ni injusta, lo que podría indicar una variabilidad en la experiencia individual. Sin embargo, se puede notar que 20 participantes no están conformes sobre la distribución de trabajo o funciones dentro del área, lo que podría evidenciar un elemento que genere el fenómeno de rotación laboral.

**2. Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y cómodas.**

**Tabla 2**

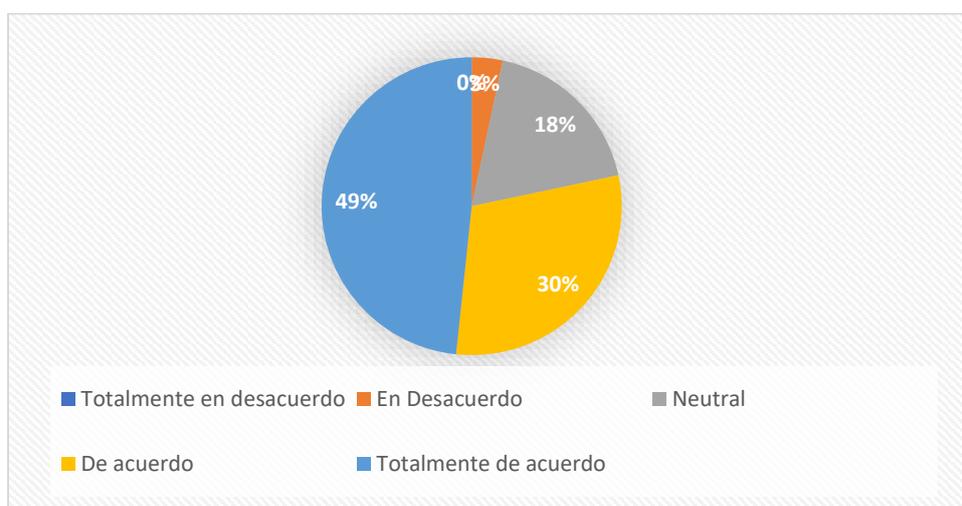
*Pregunta 2*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	2
Neutral	11
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	29
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 10**

*Pregunta 2*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 6, se evidencia que dos colaboradores (3 % de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación; mientras que once colaboradores (18% de la población) se mantuvieron neutral; dieciocho colaboradores (30 % de la población) mostraron estar de acuerdo y veintinueve colaboradores (48% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (48% de la población) estuvo totalmente de acuerdo con respecto a la afirmación de que las condiciones físicas y ambientales en la empresa bajo estudio son adecuadas y cómodas. Sin embargo, se puede apreciar que dos participantes no están conformes sobre las condiciones laborales, lo que sugiere que podría haber sucursales que aún requieren atención. Aunque no sean muchas, no puede pasar por alto la importancia de la integridad del personal.

**3. Se proporcionan herramientas y recursos adecuados para realizar eficazmente mi trabajo.**

**Tabla 3**

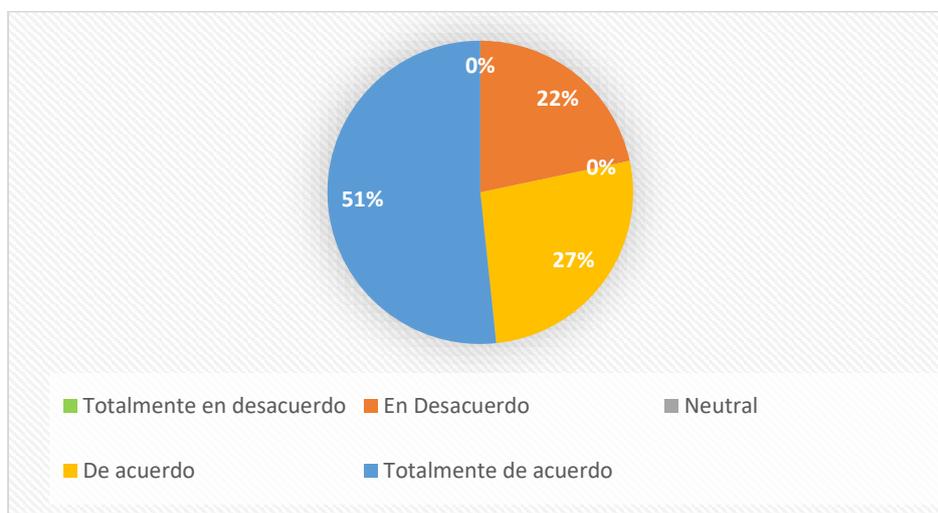
*Pregunta 3*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	13
Neutral	0
De acuerdo	16
Totalmente de acuerdo	31
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Figura 11

### Pregunta 3



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 7, se observa que trece colaboradores (22 % de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación; mientras que dieciséis colaboradores (27 % de la población) mostraron estar de acuerdo y treinta y un colaboradores (51% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de la población (51% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo de que la empresa bajo estudio proporciona herramientas y recursos necesarios para la ejecución de las actividades del área. Sin embargo, catorce participantes no están conformes con la cantidad de herramientas y recursos que ofrece la empresa, lo que sugiere que podría indicar que no en todas las sucursales tiene la atención necesaria para ofrecerle todas las herramientas necesarias para desempeñar sus funciones de manera más efectiva.

**4. Mi compensación salarial refleja adecuadamente mi desempeño y contribución en el área.**

**Tabla 4**

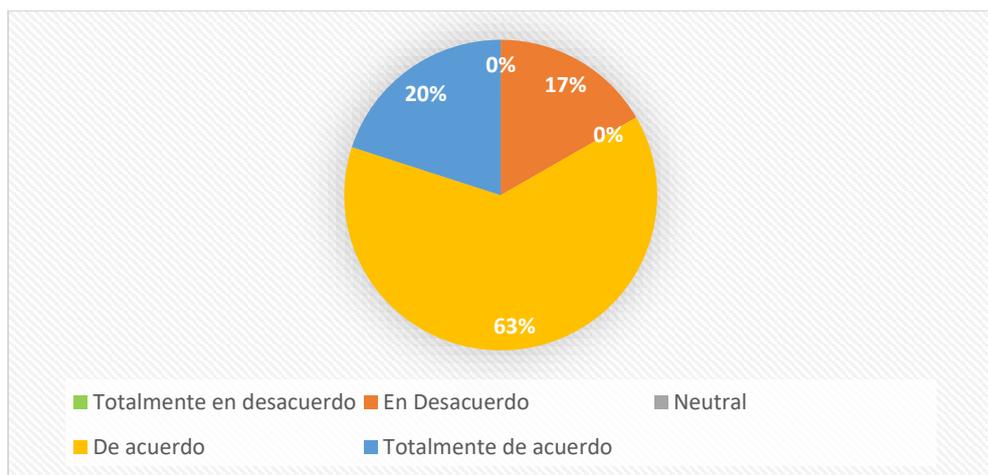
*Pregunta 4*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	10
Neutral	0
De acuerdo	38
Totalmente de acuerdo	12
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 12**

*Pregunta 4*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 8, se evidencia que diez colaboradores (17 % de la población) están en desacuerdo con respecto a la afirmación; mientras que treinta y ocho colaboradores (63 % de la población) estuvieron de acuerdo y doce colaboradores (20% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (63% de la población) estuvieron de acuerdo de que la empresa bajo estudio proporciona un salario que va en relación al desempeño en el área. Sin embargo, diez participantes no están satisfechos con su compensación, lo que podría reflejar

una percepción de inequidad salarial, lo que implica una posible desvinculación del personal.

## 5. La empresa fomenta el desarrollo de la carrera profesional.

**Tabla 5**

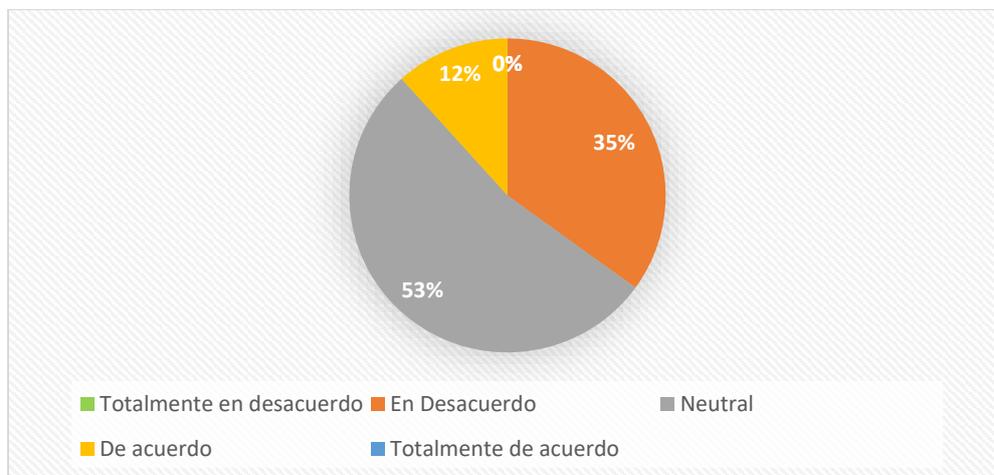
*Pregunta 5*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	21
Neutral	32
De acuerdo	7
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 13**

*Pregunta 5*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 9, se evidencia que veinte y un colaboradores (35 % de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación; mientras que treinta y dos colaboradores (53% de la población) se mantuvieron neutral; y un pequeño grupo de siete colaboradores (12 % de la población) estuvieron de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (53% de la población) mantuvo una postura neutra respecto a la afirmación de que la empresa fomenta el desarrollo de carrera

profesional. Este resultado sugiere que los empleados podrían no percibir claramente las oportunidades de desarrollo o que estas oportunidades no están bien comunicadas o implementadas, lo cual resalta la necesidad de una revisión de las estrategias de desarrollo de talento. Sin embargo, se puede apreciar que veinte participantes no están conformes sobre la falta de implementación de desarrollo o programas de carreras profesionales, lo que podría ser un motivo para desvincularse en la empresa, especialmente para las nuevas generaciones que buscan empresas que ofrezcan oportunidades de aprendizaje y desarrollo.

**6. Me siento seguro y confiado sobre la continuidad de mi trabajo.**

**Tabla 6**

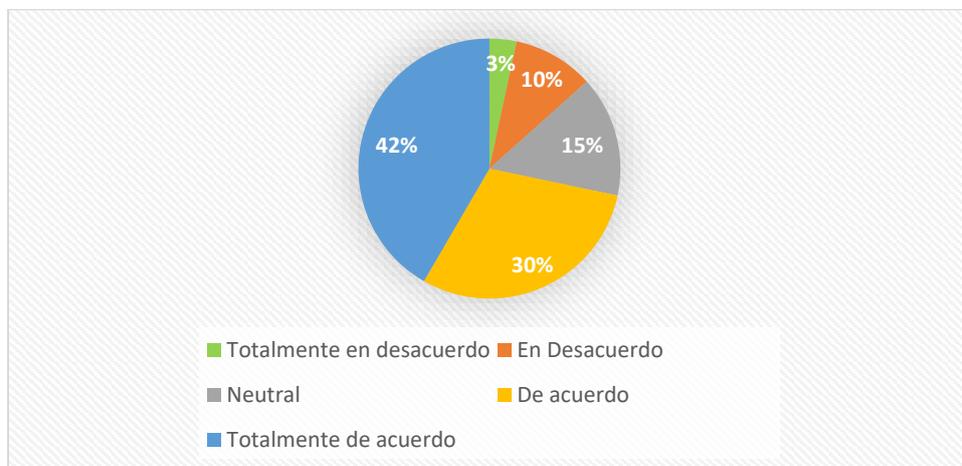
*Pregunta 6*

Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	6
Neutral	9
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	25
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 14**

*Pregunta 6*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 10, se evidencia que dos colaboradores (3 % de la población) se encuentran en totalmente desacuerdo con respecto a la afirmación, mientras que seis colaboradores (10% de la población) están en desacuerdo, nueve colaboradores (15% de la población) mostraron una postura de neutral, dieciocho colaboradores (30% de la población) estuvieron de acuerdo y veinticinco colaboradores (42% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (42% de la población) estuvieron de acuerdo de que se sienten seguros y confiados en la continuidad dentro de la empresa bajo estudio. Sin embargo, se puede apreciar que ocho participantes sienten preocupación y duda de la estabilidad, lo que evidencia posibles potenciales de recurrir en busca de otra mejor propuesta laboral, dando como resultado la rotación de personal.

**7. Los beneficios adicionales que ofrece la empresa contribuyen a mi decisión de mantenerme en mi puesto de trabajo.**

**Tabla 7**

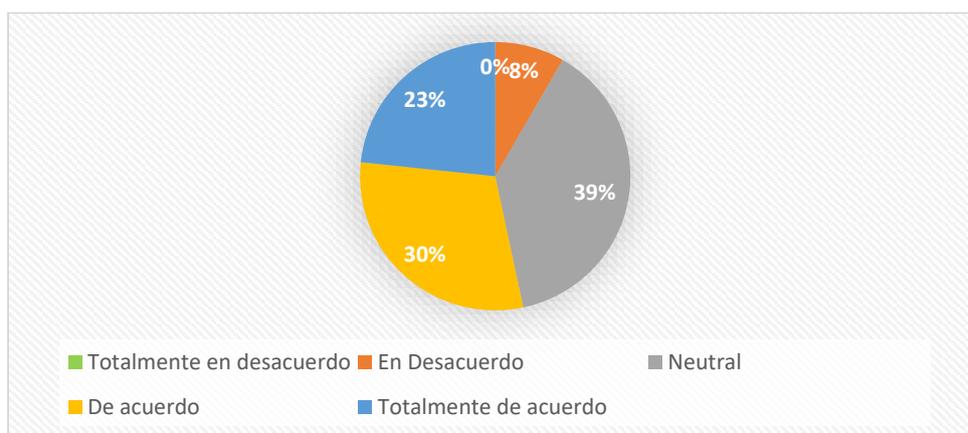
*Pregunta 7*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	5
Neutral	23
De acuerdo	18
Totalmente de acuerdo	14
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Figura 15

### Pregunta 7



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 11, se evidencia que cinco colaboradores (8 % de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación; mientras que veintitrés colaboradores (39% de la población) mostraron una postura de neutral; dieciocho colaboradores (30% de la población) estuvieron de acuerdo y catorce colaboradores (23% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (39% de la población) mantuvo una postura neutra respecto a la afirmación de que los beneficios adicionales que ofrece la empresa bajo estudio contribuyen a su decisión de mantenerme en mi puesto de trabajo. Este resultado sugiere que algunos de los empleados valoran los beneficios adicionales; muchos no los consideran un factor decisivo en su decisión de quedarse en la empresa. Sin embargo, se puede apreciar que 5 participantes no se sienten conformes con los beneficios que ofrece la empresa en cuestión, lo que evidencia posibles factores que motiven a desvincularse por otra empresa con mejor oferta de beneficios.

**8. Siento que la empresa valora adecuadamente mi contribución en el área.**

**Tabla 8**

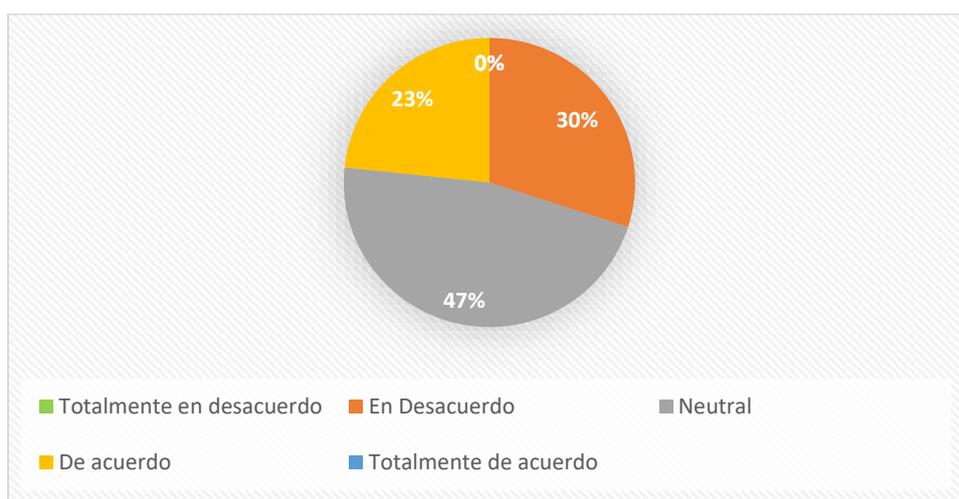
*Pregunta 8*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	18
Neutral	28
De acuerdo	14
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 16**

*Pregunta 8*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 12, se evidencia que dieciocho colaboradores (30 % de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación; mientras que veintiocho colaboradores (47% de la población) mostraron una postura de neutral y catorce colaboradores (30% de la población) estuvieron de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (37% de la población) mantuvo una postura neutra respecto a la afirmación sobre que la empresa valora adecuadamente su contribución en el área. Este resultado sugiere que la mayoría percibe una falta de claridad o efectividad en la forma en que la empresa reconozca y

valore sus aportaciones, indicando que se podría mejorar la comunicación y el reconocimiento para aumentar la percepción de valoración entre los empleados. Sin embargo, se puede apreciar que dieciocho participantes no se sienten valorados por su contribución para el cumplimiento de los objetivos de la empresa, por lo que puede ser un indicador que posible factor que incide en su permanencia en la empresa bajo estudio.

**9. La empresa promueve un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal**

**Tabla 9**

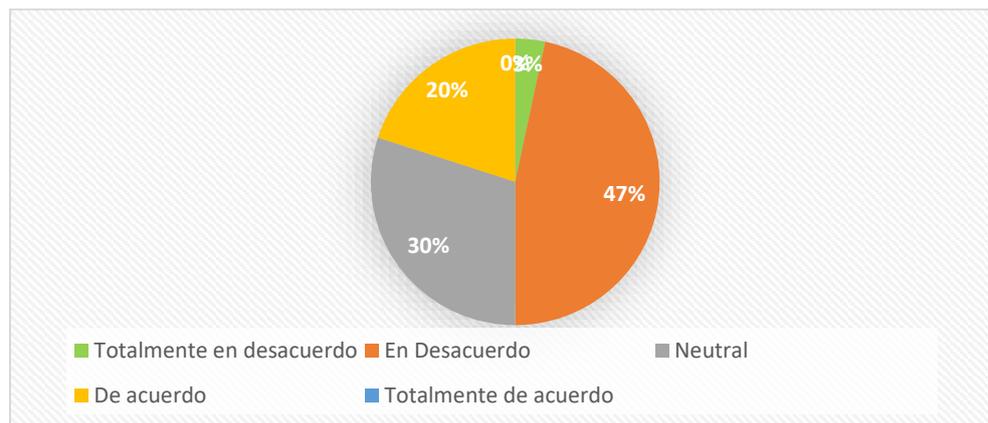
*Pregunta 9*

Totalmente en desacuerdo	2
En desacuerdo	28
Neutral	18
De acuerdo	12
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 17**

*Pregunta 9*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 13, se evidencia que dos colaboradores (3% de la población) se encuentran totalmente en desacuerdo con respecto a la afirmación; seguido por veintiocho colaboradores (47%) que están en desacuerdo; mientras que dieciocho colaboradores (30% de la población)

mostraron una postura de neutral y doce colaboradores (30% de la población) estuvieron de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de la población (47% de la población) estuvieron en desacuerdo con respecto a la afirmación de que la empresa promueve un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal, lo que evidencia que la empresa bajo estudio no está cumpliendo adecuadamente con su responsabilidad de respetar la vida personal de sus empleados. Esta falta de apoyo puede estar afectando negativamente en la satisfacción y el bienestar general de los colaboradores, lo que puede ser un factor que motive la decisión de desvincularse.

**10. La calidad de liderazgo en mi equipo de trabajo influye en mi nivel de compromiso con la organización.**

**Tabla 10**

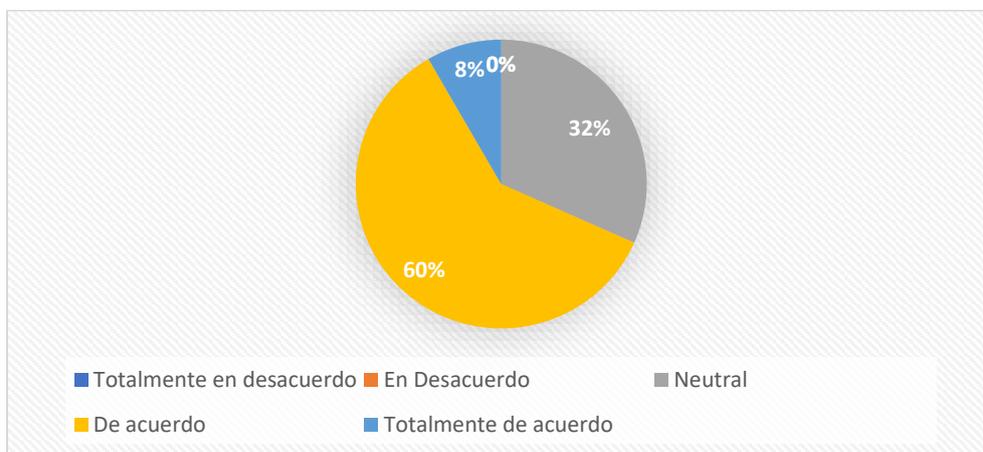
*Pregunta 10*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Neutral	19
De acuerdo	36
Totalmente de acuerdo	5
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 18**

*Pregunta 10*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 14, se evidencia que diecinueve colaboradores (32% de la población) mostraron una postura neutra, seguido con treinta y seis colaboradores (60% de la población) estuvieron de acuerdo con la afirmación y finalmente 5 colaboradores (8% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de la población (60% de la población) estuvieron de acuerdo con respecto a la afirmación de que la calidad de liderazgo en su equipo de trabajo influye en su nivel de compromiso con la organización. Sin embargo, aunque la calidad de liderazgo es generalmente valorada de manera positiva, existe un grupo que siente que no está mal, pero puede mejorar para aumentar su liderazgo.

**11. Existe una comunicación abierta, donde se valoran las sugerencias y opiniones de los colaboradores.**

**Tabla 11**

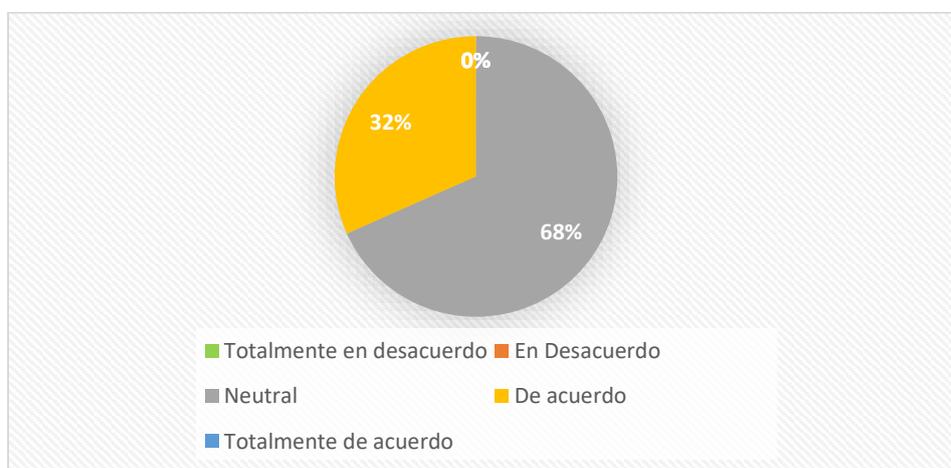
*Pregunta 11*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Neutral	41
De acuerdo	19
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 19**

*Pregunta 11*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 15, se evidencia que cuarenta y un colaboradores (68% de la población) mostraron una postura de neutral, y diecinueve colaboradores (32% de la población) estuvieron de acuerdo con la afirmación. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (60% de la población) mantuvo una postura neutra respecto a la afirmación sobre que existe una comunicación abierta, donde se valoran las sugerencias y opiniones. Este resultado sugiere que la mayoría percibe una falta de convicción o falta de experiencia para proponer ideas o procesos que mejoren de manera eficiente las tareas o actividades diarias del área.

## 12. Las reglas o políticas de la empresa son claras y coherentes.

**Tabla 12**

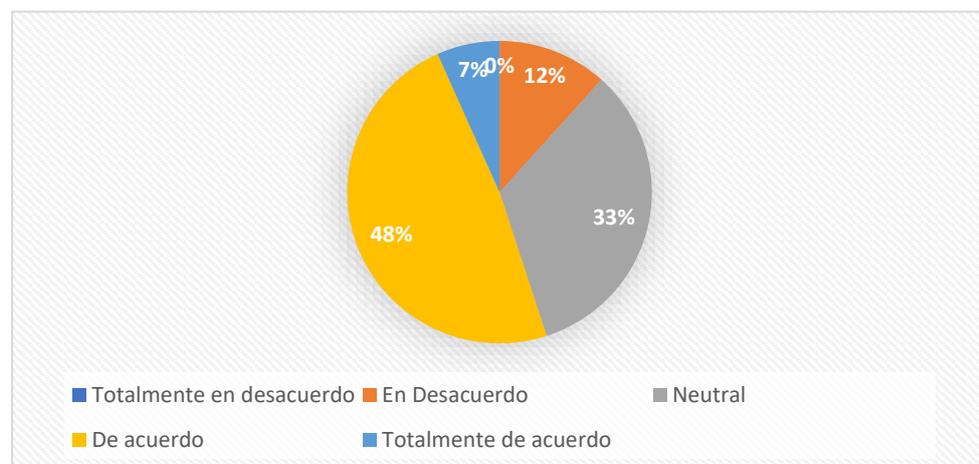
*Pregunta 12*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	7
Neutral	20
De acuerdo	29
Totalmente de acuerdo	4
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 20**

*Pregunta 12*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 16, se evidencia que siete colaboradores (12% de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación, mientras que veinte colaboradores (33% de la población) mostraron una postura de neutral, seguido con veinte y nueve colaboradores (48% de la población) estuvieron de acuerdo y 4 colaboradores (7% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de la población (48% de la población) estuvieron de acuerdo con respecto a la afirmación de que las reglas o políticas de la empresa son claras y coherentes. Sin embargo, se puede apreciar que 7 participantes no tienen en claro o aún no se adaptan con las políticas y reglas que tiene la organización, por lo que estos resultados podrían indicar la necesidad de reforzar la comunicación y formación sobre las políticas internas para evitar posibles malentendidos o confusiones, que pueden ser un riesgo para generar desvinculación.

### 13. La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para el crecimiento profesional

**Tabla 13**

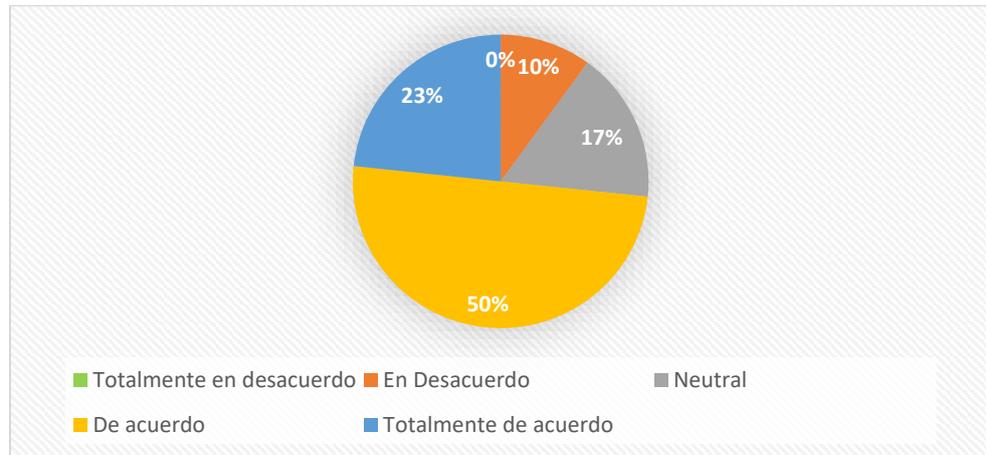
*Pregunta 13*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	6
Neutral	10
De acuerdo	30
Totalmente de acuerdo	14
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Figura 21

### Pregunta 13



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 17, se evidencia que seis colaboradores (10% de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación, mientras que diez colaboradores (17% de la población) mostraron una postura de neutral, seguido con treinta colaboradores (50% de la población) estuvieron de acuerdo y catorce colaboradores (23% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de la población (50% de la población) estuvieron de acuerdo con respecto a la afirmación de que la empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para el crecimiento profesional. Sin embargo, se puede apreciar que 7 participantes están en desacuerdo, lo que sugiere que no todos los empleados se sienten beneficiados por estos programas, lo que podría afectar su compromiso y aumentar el riesgo de rotación laboral. Esto evidencia que Recursos Humanos sí tiene programas de capacitación, pero no están al alcance para todos los colaboradores.

**14. Se promueve de manera activa un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.**

**Tabla 14**

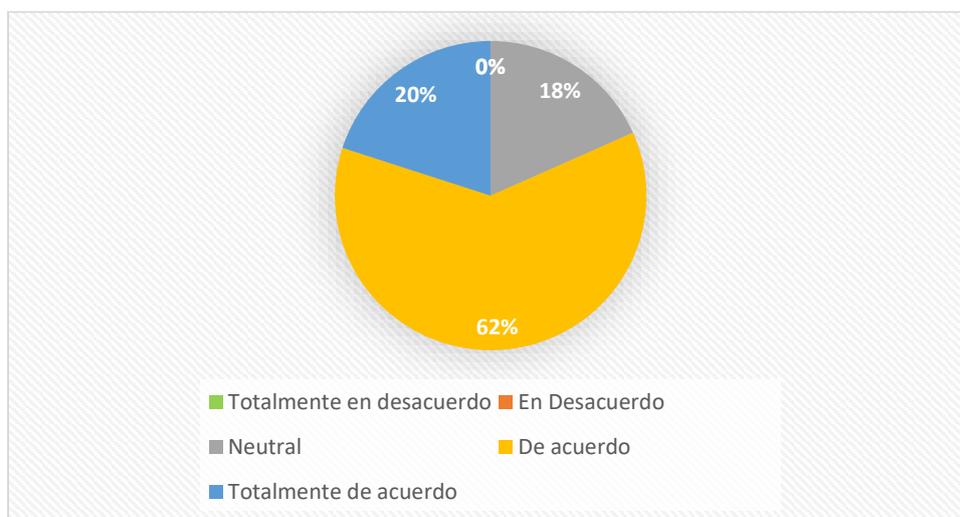
*Pregunta 14*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	0
Neutral	11
De acuerdo	37
Totalmente de acuerdo	12
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 22**

*Pregunta 14*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 18, se evidencia que once colaboradores (18% de la población) mostraron una postura neutral, seguido con 37 colaboradores (62% de la población) que estuvieron de acuerdo con la afirmación y finalmente 12 colaboradores (20% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (62% de la población) estuvo de acuerdo con respecto a la afirmación de que la empresa

bajo estudio promueve de manera activa un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. Sin embargo, aunque el ambiente de trabajo es generalmente valorado de manera positiva, existe un grupo que siente que no está mal, pero puede mejorar para aumentar su clima organizacional.

**15. Recibo incentivos salariales en reconocimiento por mi excelente desempeño en el área.**

**Tabla 15**

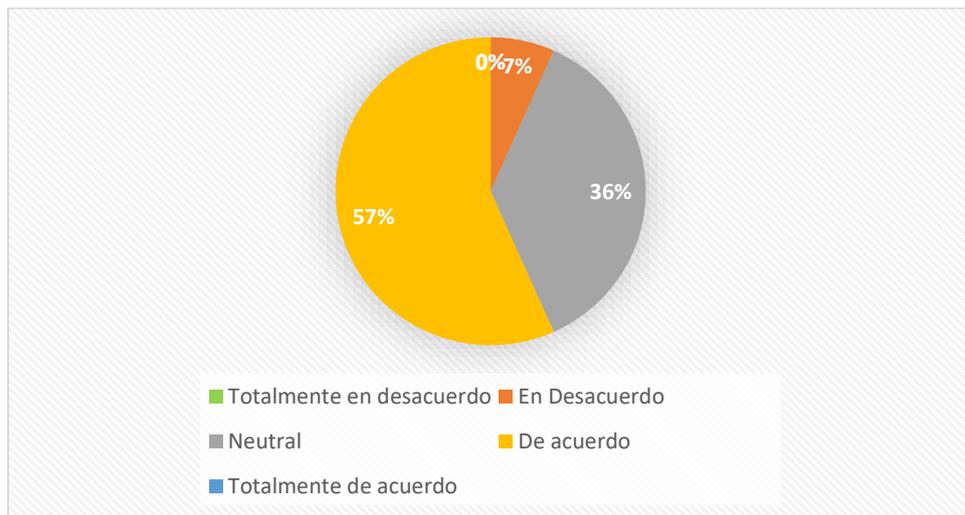
*Pregunta 15*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	4
Neutral	22
De acuerdo	34
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 23**

*Pregunta 15*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 19, se evidencia que cuatro colaboradores (7% de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación, mientras que veintidós colaboradores (36% de la población) mostraron una postura de neutral, y finalmente con treinta y cuatro colaboradores (57% de la población) estuvieron de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (62% de la población) estuvo de acuerdo con respecto a la afirmación de que recibe incentivos salariales como reconocimiento por su excelente desempeño en el área. Sin embargo, se puede apreciar que cuatro participantes no se sienten reconocidos o no han experimentado estos incentivos de manera satisfactoria.

**16. Recibo retroalimentación regular y constructiva sobre mi desempeño en el área.**

**Tabla 16**

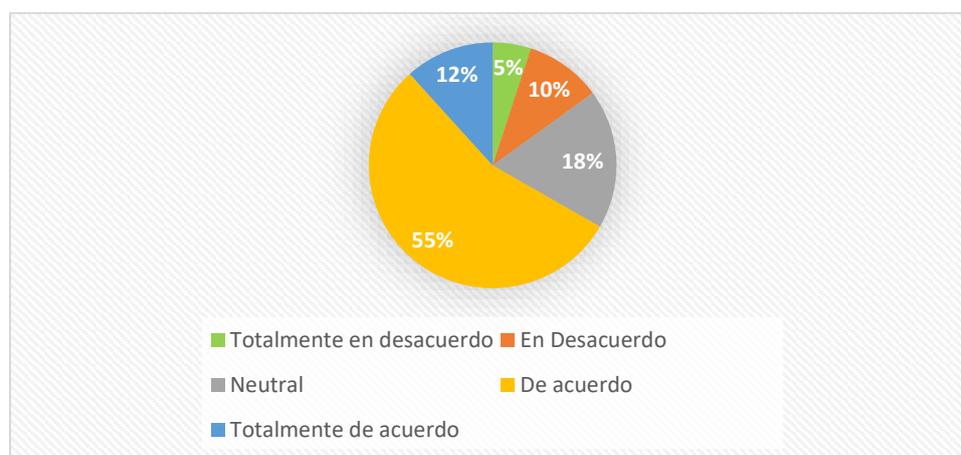
*Pregunta 16*

Totalmente en desacuerdo	3
En desacuerdo	6
Neutral	11
De acuerdo	33
Totalmente de acuerdo	7
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 24**

*Pregunta 16*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 5, se evidencia que tres colaboradores (5% de la población) se encuentran totalmente en desacuerdo con respecto a la afirmación; seis colaboradores (10% de la población) están en desacuerdo; once colaboradores (18% de la población) mostraron una postura de neutral; treinta y tres colaboradores (55% de la población) estuvieron de acuerdo y siete colaboradores (12% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de la población (55% de la población) estuvieron de acuerdo con respecto a la afirmación de recibir retroalimentación de manera regular y constructiva sobre su desempeño en el área. Sin embargo, se puede notar que los 9 participantes no están conformes con la retroalimentación recibida, lo que podría indicar que existen sucursales que deben mejorar en la comunicación y el apoyo que se les brinda a estos empleados. Este descontento podría afectar su motivación y, en consecuencia, la retención del personal en la organización bajo estudio.

**17. Tengo oportunidades de participar en proyectos que me interesan personalmente.**

**Tabla 17**

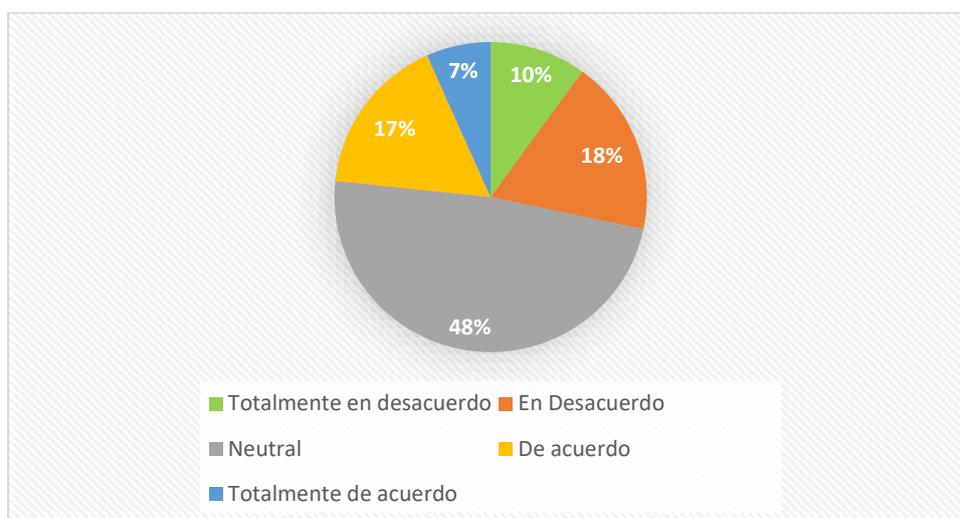
*Pregunta 17*

Totalmente en desacuerdo	6
En desacuerdo	11
Neutral	29
De acuerdo	10
Totalmente de acuerdo	4
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

## Figura 25

### Pregunta 17



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura 5, se evidencia que seis colaboradores (10% de la población) se encuentran totalmente en desacuerdo con respecto a la afirmación; once colaboradores (18% de la población) están en desacuerdo; veintinueve colaboradores (48% de la población) mostraron una postura de neutral; diez colaboradores (17% de la población) estuvieron de acuerdo y cuatro colaboradores (7% de la población) estuvieron totalmente de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (48% de la población) mantuvo una postura neutra respecto a la afirmación de que tienen oportunidades de participar en proyectos que le interesan personalmente. Este resultado sugiere que existe una falta de claridad sobre las oportunidades de desarrollo personal o profesional de la empresa bajo estudio. Esta situación puede influir en la retención de personal, ya que la falta de alineación entre intereses personales y las oportunidades ofrecidas por la empresa puede llevar a la desmotivación y, eventualmente, a la rotación laboral. Incluso 17 colaboradores señalaron de manera negativa que en la organización la falta de oportunidades en participar en proyectos representa un riesgo de pérdida de talento valioso si no se aborda este aspecto de manera proactiva.

## 18. Ocasionalmente se incorporan nuevos integrantes a mi equipo del área.

**Tabla 18**

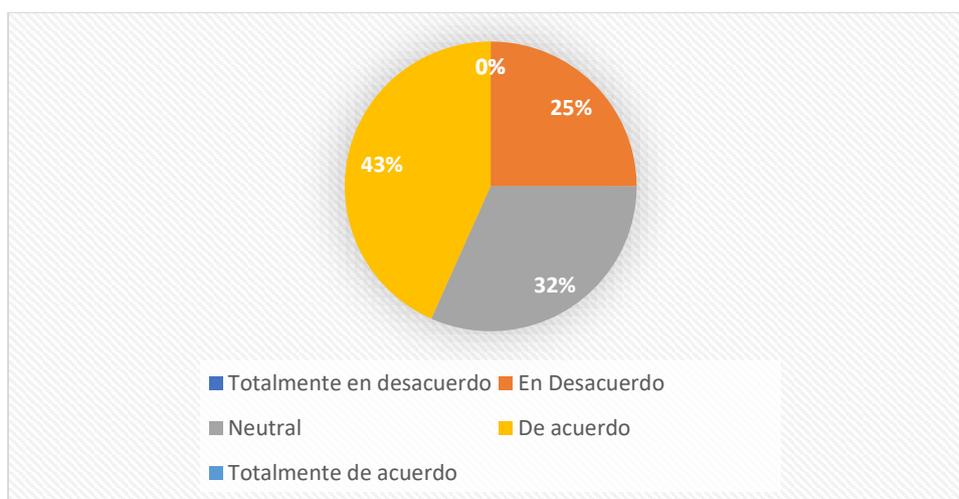
*Pregunta 18*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	15
Neutral	19
De acuerdo	26
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 26**

*Pregunta 18*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura, se evidencia que quince colaboradores (25% de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación, mientras que catorce colaboradores (30% de la población) mostraron una postura de neutral, y finalmente veintiséis colaboradores (47% de la población) estuvieron de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar que la mayoría de la población (47% de la población) estuvieron de acuerdo con respecto a la afirmación de que en ocasiones se incorporan nuevos integrantes a su equipo

del área. Ante esto, se evidencia que existe una percepción de rotación en el área Retail, ya que los mismos colaboradores han notado estos cambios en la estructura interna dentro de su sucursal. Estos sugieren que el fenómeno de rotación es muy visible y que podría estar influyendo en la dinámica de los equipos y en la percepción de estabilidad dentro del área.

**19. Las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas coinciden con mis expectativas al ser contratado/a.**

**Tabla 19**

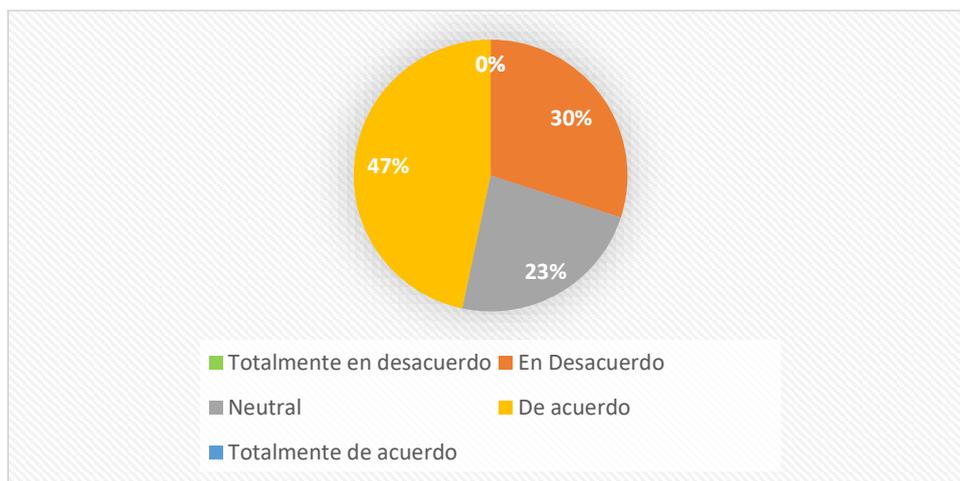
*Pregunta 19*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	18
Neutral	14
De acuerdo	28
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 27**

*Pregunta 19*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura, se evidencia que dieciocho colaboradores (23% de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación, mientras que catorce colaboradores (30% de la población) mostraron una postura de neutral, y finalmente con veintiocho colaboradores (47% de la población) estuvieron de acuerdo. Por lo tanto, se puede apreciar

que la mayoría de la población (47% de la población) estuvieron de acuerdo con respecto a la afirmación de que las funciones y responsabilidades coinciden con sus expectativas al momento de ser contratado/a. Sin embargo, se puede apreciar que dieciocho participantes no sienten que sus expectativas se hayan cumplido, lo que podría indicar un desajuste entre lo que se prometió durante el proceso de contratación y lo que se experimentó en la práctica. Este desajuste podría tener un impacto negativo en la motivación y retención de personal, lo que puede indicar una revisión en los procesos de selección y comunicación de funciones para alinear mejor las expectativas de los empleados con la realidad del puesto.

**20. Las funciones de cargo están claramente establecidas.**

**Tabla 20**

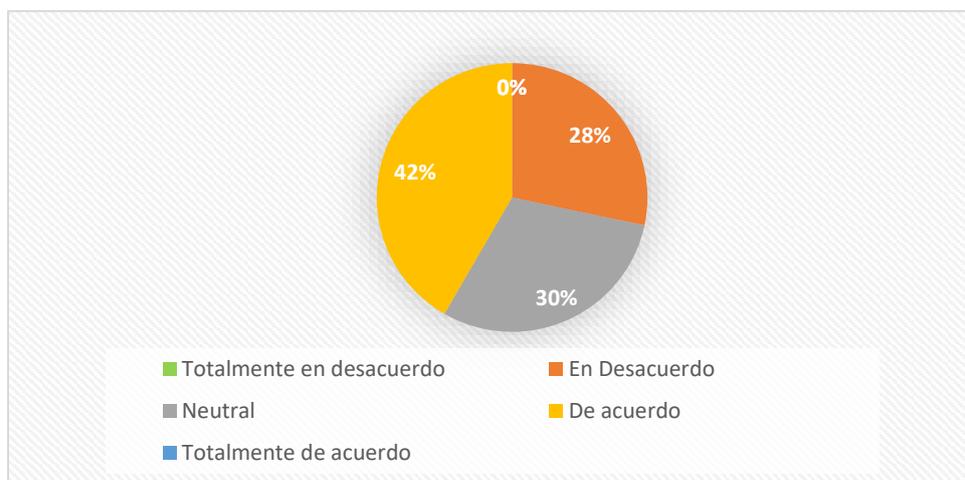
*Pregunta 20*

Totalmente en desacuerdo	0
En desacuerdo	17
Neutral	18
De acuerdo	25
Totalmente de acuerdo	0
<b>Total</b>	<b>60</b>

**Fuente:** Elaboración propia

**Figura 28**

*Pregunta 20*



**Fuente:** Elaboración propia

De acuerdo con la figura, se evidencia que diecisiete colaboradores (28% de la población) se encuentran en desacuerdo con respecto a la afirmación, mientras que dieciocho colaboradores (30% de la población) mostraron una postura de neutral, y finalmente con veinticinco colaboradores (42% de la población) estuvieron de acuerdo. Por lo cual, se puede apreciar que la mayoría de la población (62% de la población) estuvo de acuerdo con respecto a la afirmación de que las funciones de cargo están claramente establecidas en la empresa bajo estudio. Sin embargo, se puede apreciar que 17 participantes no perciben la claridad en sus funciones, lo que sugiere que, aunque gran parte importante de los empleados reconoce la claridad en las funciones, hay un grupo significativo que no está completamente seguro sobre la definición de sus responsabilidades, lo que implica la duda si realmente existen manuales de funciones o por falta de comunicación por parte del área de Recursos Humanos.

- **Cuestionario de cultura organizacional (OCAI) de Camero y Quinn**

Como parte de la técnica cuantitativa, se realizó el cuestionario propuesto por los autores de Cameron Y Quinn en el año 1999, que es una herramienta para diagnosticar y comprender el tipo de cultura que tiene la organización. Los autores la dividieron en cuatro tipos de cultura que son: el clan, adhocrática, enfocada en el mercado y jerárquica, cada una representando un enfoque y prácticas distintas que las del resto de la cultura. En este proyecto de estudio, se evaluó con una cantidad de 60 colaboradores (muestra) del área Retail (administrador, vendedores, cajeros y porteros/conserje). Cada participante respondió una serie de afirmaciones, por medio de una distribución total de 100 puntos por cada una de las seis dimensiones. Cada afirmación de respuesta refleja un tipo de cultura, por lo que asignaron más puntos a la afirmación que mejor refleja a la cultura actual y la afirmación que ellos mismos desearían que fuese la empresa bajo estudio. (Anexo: Respuestas de los participantes del cuestionario de rotación laboral (OCAI))

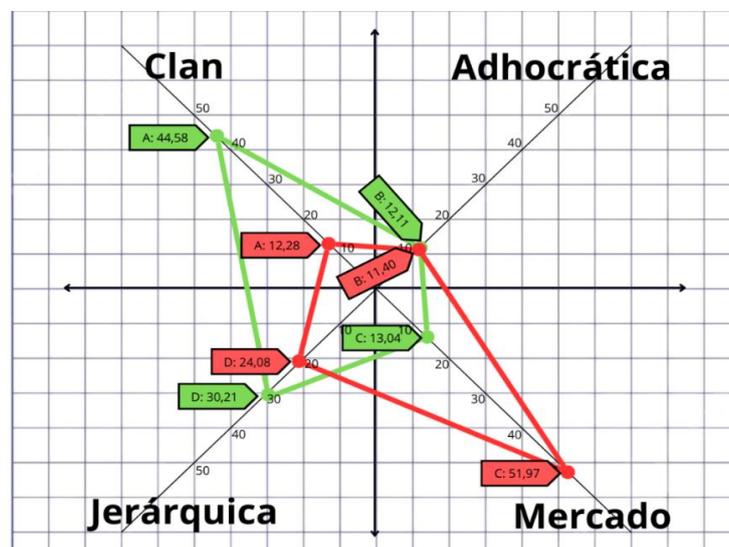
Una vez que los participantes terminaron de responder el cuestionario, se realizó la tabulación del cuestionario para identificar el tipo de cultura que tiene actualmente y la que desearía que tuviera la organización. Para tabular los resultados del cuestionario OCAI, primero se sumaron las respuestas de los participantes para cada opción (A, B, C y D) en las columnas Ahora y Preferencias, para posteriormente dividir a 6 (representa la cantidad de dimensiones que tiene el cuestionario) por cada suma, para calcular el puntaje promedio de cada alternativa en ambas columnas (actual y deseada).

El puntaje promedio de la alternativa A (que representa la cultura clan) se trazó en el cuadrante superior izquierdo del gráfico plano cartesiano. Para la alternativa B, (que corresponde a la cultura adhocrática), se trazó en el cuadrante superior derecho del gráfico. El puntaje de la alternativa C (que refleja la cultura de mercado) se ubicó en el cuadrante inferior derecho. Finalmente, el puntaje de la alternativa de respuesta D (que representa la cultura jerárquica) se colocó en el cuadrante inferior izquierdo.

Una vez ubicados los puntos trazados en cada cuadrante, formando una figura de cuatro lados similares a un cometa. Esta figura visualiza el perfil de la organización, mostrando tanto la cultura actual como la deseada, según las percepciones del participante de manera general. Para diferenciar entre estos dos enfoques, se hizo uso de dos colores: el color rojo refleja la cultura actual y el color verde representa la cultura deseada.

**Figura 29**

Perfil de la cultura organizacional



Fuente: Elaboración propia

Como refleja la figura, en la cultura actual, la puntuación más alta, 51,97, corresponde a la cultura del mercado. Esto indica que la organización está enfocada en la conectividad externa, por lo que busca lograr el cumplimiento del objetivo, por lo que lo que más se orienta a la organización bajo estudio es la orientación a los resultados. Como segunda cultura, representativa es la jerárquica, con un puntaje de 24,08, lo que sugiere un énfasis en la estructura y el control en los protocolos o procesos de la organización. Por otro lado, las culturas clan y adhocrática con puntuaciones de 12,28 y 11,40 respectivamente, tienen una presencia mucho menor, lo que refleja un ambiente con menor enfoque en colaboración interna, flexibilidad y la innovación.

En contraste, los resultados de la cultura deseada muestran que, para los participantes, la cultura clan es la más deseada, con una puntuación de 44, 58, lo que indica que los colaboradores valoran un entorno más colaborativo y enfocado en la participación y el trabajo en equipo. La cultura jerárquica sigue siendo importante, con un puntaje de 30,21, lo que muestra que aún se valora cierto grado de estructura y control. Sin embargo, la cultura de mercado y la adhocrática reciben puntajes mucho más bajos que en la cultura deseada, 13,04 y 12,11 respectivamente, lo que sugiere que los participantes prefieren un enfoque menos agresivo y más equilibrado, con menos énfasis en la competitividad externa y la innovación.

Ante este análisis, este instrumento evidenció que la cultura organizacional actual de la empresa bajo estudio es la **cultura de mercado** (51,97), que se caracteriza por una orientación muy evidente hacia los resultados, cuya motivación solo se enfoca a alcanzar los objetivos para destacarse ante la competencia y mantenerse en el mercado. Por lo tanto, para los trabajadores del área Retail, esto se traduce en un ambiente de trabajo exigente, en donde el rendimiento es evaluado de manera, lo que puede generar ciertos niveles de estrés y de mayor rotación de personal, debido a la presión por cumplir con metas estrictas, como alcanzar una cantidad específica de ventas al mes. Sin embargo, esta cultura no solo afecta al área Retail, sino que otros departamentos, incluidos Recursos Humanos, también se ven influenciados por este tipo de prácticas que tiene la empresa. Esto implica desafíos de gestionar el talento en un entorno donde la necesidad primordial es cubrir las vacantes rápidamente, lo que podría llevar a procesos de selección apresurados, afectando la retención a largo plazo.

### **Técnica 3: Grupo focal**

Finalmente, se llevó a cabo la técnica cualitativa mediante un grupo focal. En este proceso, se reunió a un pequeño grupo de seis participantes que compartían la característica de ser equipo del área Retail y con un mínimo de 1 año en la compañía. Durante la sesión como moderador, le planteaba la pregunta y los participantes respondían de manera ordenada, compartiendo sus experiencias y opiniones desde su perspectiva en el trabajo. Una vez culminó la participación de todos los participantes, el moderador le realizaba la siguiente pregunta, y se volvía a repetir la misma dinámica, hasta responder las 6 preguntas. Durante la discusión, el moderador tomaba apuntes detallados sobre las respuestas de los colaboradores, capturando tanto los puntos clave como las observaciones. Al finalizar la sección, se revisaron las notas y grabaciones para identificar patrones y temas comunes, proporcionando una visión más amplia y clara sobre las dinámicas laborales en el área Retail, para identificar los factores que generen rotación laboral en la empresa bajo estudio. (Anexo: Fotografía de la técnica del grupo focal). A continuación, la respuesta del grupo focal:

**Tabla 21**

Tabla de grupo focal

<b>Preguntas</b>	<b>Participante 1 (Vendedor)</b>	<b>Participante 2 (Vendedor)</b>	<b>Participante 3 (Vendedor)</b>	<b>Participante 4 (Administrador)</b>	<b>Participante 5 (Cajero)</b>	<b>Participante 6 (Portero/conserje)</b>
<p><b>¿Conociste compañeros de trabajo que rotaron o se desvincularon de la organización?</b></p> <p><b>¿Cuáles fueron las razones?</b></p>	<p>Sí, conocí un compañero que se fue de la empresa. Su principal motivo fue porque no se adapta en la mecánica del área.</p>	<p>No conozco un compañero que se haya ido en esta sucursal. Sin embargo, sí percibí cambio de 3 empleados en otra sucursal cuando me pedían dejar los productos en esa sucursal.</p>	<p>Sí he conocido 4 compañeros que dejaron su trabajo por el cierre de una sucursal; antes estaba ahí, pero por suerte me cambiaron a otra sucursal porque se me hacía muy cerca.</p>	<p>Yo sí he conocido a vendedores que ascendieron como administradores, por lo que se tenían que contratar nuevos vendedores para cubrir la vacante. Pero de salida, solo un personal se tuvo que retirar por muy bajo desempeño.</p>	<p>Conocí a dos compañeros que dejaron la organización; el primero se fue porque encontró una mejor propuesta de trabajo y aparte que le quedaba más cerca de la casa y el segundo lo desvincularon por conflictos internos.</p>	<p>No conozco a un compañero que se fuera de esta sucursal, pero sí me consultaron un referido para el cargo de portero para cubrir una vacante en otra sucursal.</p>

<p><b>¿Cuáles crees que puede ser uno de los mayores motivos que podrían llevar a un colaborador a desvincularse de la organización?</b></p>	<p>Siento que unos de los mayores motivos podrían ser la falta de oportunidades para ascender a otros cargos, en vez de quedarse en un solo puesto.</p>	<p>Yo creo que es por la falta de flexibilidad de horarios, ya que trabajamos 12 horas, por seis días de la semana, y solo tenemos un día de trabajo.</p>	<p>Yo siento que las nuevas generaciones buscan entornos de trabajo que les gusten y le ofrezcan mejor los beneficios, pero en la realidad no es fácil como ellos creen, por eso se desvinculan.</p>	<p>Puede ser el estrés o presión que puede ocurrir en la empresa. Por ejemplo: acomodar los celulares en la vitrina de manera rápida antes de abrir la tienda. Estar trabajando por 12 horas puede ser muy cansado para algunos.</p>	<p>La situación varía según la tienda, porque existen sucursales que trabajan 10 horas y otras 12 horas. También implica las ventas, por lo que no todos alcanzan a ganar comisiones de ventas.</p>	<p>Creo que puede ser por la seguridad, porque los guardias se encuentran muy expuestos ante posibles robos o ataques. Por lo que ya dependen del personal, deciden quedarse o no.</p>
<p><b>¿Durante el proceso de selección, se les explicó sus funciones y</b></p>	<p>Cuando ingresé por primera vez no me explicaron con detalle; solo me evaluaron mi</p>	<p>No, las funciones o actividades me explicaron durante el</p>	<p>En mi caso, cuando ingresé a la organización, ya tenía experiencia en ventas, pero no</p>	<p>Yo siento que no se le explican a detalle las funciones, ya que hasta ahora no existen manuales de funciones que</p>	<p>No me explicaron a detalle, pero como en todo trabajo uno se tiene que adaptar a aprender en todas las actividades y el</p>	<p>En mi caso, no creo que hubiera necesidad de explicar mis funciones porque los porteros fuimos entrenados para</p>

<b>responsabilidades ?</b>	manera de vender. Yo tuve que adaptarme.	proceso de capacitación.	en las políticas. Por lo que tuve que aprender sus reglas.	detallen las responsabilidades. Yo mismo los tengo que capacitarlos.	reglamento de la empresa.	proteger el lugar, solo que tuve que adaptarme a las políticas de la empresa.
<b>¿Cuáles crees que son las mayores fortalezas y debilidades de trabajar en esta área?</b>	Como fortaleza, siento que hay un buen ambiente de trabajo, pero como debilidad, aunque no haya cliente, no podemos quedar sin hacer nada porque nos ven las cámaras.	La empresa tiene como gran debilidad el sistema MBA3 que muchas veces se cae y no deja facturar. Lo único bueno es que puedes ganar incentivos.	Yo siento que la fortaleza que tiene la empresa es que aprendes mucho de las nuevas tecnologías y los incentivos que ofrecen. El único punto que sí deben mejorar es la flexibilidad de los horarios.	Yo en esta área tienes la oportunidad de crecer si te destacas, sin embargo, no siempre se respeta la hora de salida, ya que no puedes salir hasta dejar todo guardado los productos y terminas haciendo horas extras.	Una fortaleza puede ser que pueden ser incentivos y comisiones siempre y cuando alcances las metas de ventas, sin embargo, la parte más débil es la jornada laboral excesiva.	Yo creo que lo que fortalece es que tiene un buen ambiente de trabajo, pero su punto más débil, es la jornada laboral larga que tiene la empresa.

<p><b>¿Qué actividades la empresa desarrolla para incentivar su permanencia en la empresa?</b></p>	<p>Una de las actividades que la empresa realiza es ofrecer descuentos en los productos que vendemos.</p>	<p>Yo me mantengo por los incentivos, que es un reconocimiento por alcanzar una meta de 20 mil dólares al mes.</p>	<p>Yo también me mantengo por los incentivos, aunque depende de cada tienda si vende mucho o no.</p>	<p>La empresa afilia a los vendedores con que tenga mayor tiempo en el cargo y que se desenvuelva bien.</p>	<p>Aparte de los incentivos, también existe una tabla de comisiones por marca, con la que puedes ganar un pequeño valor por vender productos de marca.</p>	<p>La empresa tiene la flexibilidad de trasladar al personal a una sucursal más cercana a su domicilio, siempre y cuando lo solicite.</p>
<p><b>¿Qué cambios sugerirías para mejorar la satisfacción y la retención en el área Retail?</b></p>	<p>Me gustaría más reconocimiento por el trabajo bien hecho. Siento que no es suficiente un correo deseando felicitaciones.</p>	<p>Considero que deberían ser más flexibles en el horario laboral, ya que siento que 12 horas es mucho.</p>	<p>También considero que deben reducir la hora laboral o que se trabaje 5 días de la semana y dejarnos dos días libres.</p>	<p>Todas las sucursales deberían tener el mismo horario, ya que existen sucursales que trabajan 10 horas y en otras se trabajan 12 horas. Deben ser justos.</p>	<p>Me gustaría ver más oportunidades de capacitación para que podamos desarrollar nuestras habilidades y avanzar en nuestra carrera dentro de la empresa.</p>	<p>Yo concuerdo en que existan documentos tangibles que describen las políticas y manuales de funciones que ayude a alinearnos en una misma dirección.</p>

**Fuente:** Elaboración propia

## **Análisis de grupo focal**

Como se observa en las respuestas proporcionadas por los seis participantes del grupo focal, se revelan diversas percepciones que describen tanto los puntos positivos como negativos del entorno laboral de la empresa bajo estudio. La primera pregunta sobre la rotación y desvinculación del personal, todos los participantes percibieron la desvinculación de personal en la empresa; entre las principales razones están la falta de adaptación a la dinámica del área, la búsqueda de mejores oportunidades laborales y el cierre de sucursales de manera imprevista. Esto sugiere que la empresa bajo estudio sí enfrenta un desafío considerable en retener el personal debido a los factores internos y externos, descrito en análisis de las técnicas anteriores.

Siguiendo con la pregunta número dos, que evalúa las posibles razones que impulsen a los colaboradores a abandonar su puesto de trabajo, identifiqué lo siguiente: existe una falta de flexibilidad en los horarios laborables, con un total de doce horas durante los seis días de la semana. Lo que demuestra una gran sobrecarga de trabajo que resulta un agotamiento y estrés constante, y un solo día de descanso no logra ser suficiente para el personal. Por otro lado, es la gran demanda y presión en el cumplimiento de las actividades diarias. Por ejemplo, acomodar los artículos electrónicos en la vitrina de la manera más rápida posible antes de la apertura de la sucursal; de lo contrario serían sancionados. Por último, cada sucursal tiene asignado su propio horario de trabajo, lo que puede generar percepciones de injusticia para aquellos trabajadores que deben laborar hasta más tarde, lo que puede influir en la decisión de permanecer o no en la empresa.

Con respecto a la tercera pregunta, se respondió de manera unánime sobre la claridad en las funciones y responsabilidades en la empresa, en donde los participantes indicaron que no recibieron una explicación detallada sobre sus funciones en el proceso de selección. Esto ha llevado a que muchos colaboradores tuvieran que adaptarse y aprender de manera rápida sobre la dinámica real que tiene el área Retail, lo que podría generar un choque entre la expectativa y la realidad, dando como resultados una mala percepción sobre la credibilidad de la organización. Además, se añadió que la ausencia de manuales de funciones se puede relacionar como una debilidad importante para la organización que podría estar afectando la eficiencia y la

satisfacción laboral de los empleados, al no contar con una guía clara sobre cuáles son sus responsabilidades.

En cuanto a la cuarta pregunta, en términos de fortalezas, los participantes identificaron que en la empresa existe un buen ambiente de trabajo; tienes oportunidades de crecimiento y la oportunidad de aprender sobre nuevas tecnologías y la posibilidad de ganar incentivos y comisiones por alcanzar metas de ventas. Estos factores positivos indican que la empresa fomenta un entorno educativo y motivado, en donde el colaborador puede aprender sobre las nuevas tendencias tecnológicas y ser recompensado por su desempeño. Sin embargo, las debilidades también son importantes a considerar, ya que influyen en la percepción de la empresa, que, en este caso, señalaron que tiene problemas como la presión de trabajar de manera constante, la gran inestabilidad del sistema MBA3 que afecta la facturación, lo que implica posibles sanciones y, sobre todo, la mayoría está de acuerdo con la excesiva jornada laboral, que incluso no se respeta la jornada de salida, generando carga laboral. Estos puntos débiles evidencian que la empresa debe mejorar, especialmente en términos de equilibrio entre trabajo y vida personal, y condiciones laborales más flexibles y justas.

La quinta pregunta, evidencia que la empresa bajo estudio, incentiva la permanencia de sus empleados, mediante los beneficios económicos. En este caso, se ofrecen descuentos en los productos que venden, incentivos por alcanzar meta de ventas y una tabla de comisiones por marca que recompensa por las ventas de productos específicos, lo que proporciona beneficios tangibles que pueden aumentar la motivación y el compromiso de los colaboradores. Sin embargo, se debe reconocer que existe una variabilidad en el tema de los incentivos, ya que dependen del nivel de ventas que tiene cada sucursal para lograr alcanzar esa meta; por lo tanto, puede que la empresa brinde la opción de aumentar más su sueldo como una fuente de motivación. Pero en realidad no todas las sucursales pueden alcanzar estos beneficios debido a los puntos de ventas ineficientes.

Finalmente, los participantes del grupo focal aportaron diferentes cambios que deberían mejorar la empresa para todas las sucursales. Como primera propuesta, es aumentar diferentes métodos de reconocimiento por el buen desempeño, ya que se sienten inconformes de sólo recibir un anuncio de felicitaciones en un correo corporativo. Como segundo punto, es reducir el tiempo de la jornada laboral para todas

las sucursales que trabajen 10 horas diarias e incluso disminuir de 6 a 5 días laborables, para tener mayor tiempo en sus actividades personales. Como tercer aporte, la organización debería implementar más oportunidades de capacitación para el área Retail, ya que perciben que la atención de desarrollo profesional está en otro departamento. Por último, se resalta la necesidad de formalizar manuales de políticas y funciones, para que exista un mayor control en la compañía. Todas estas propuestas evidencian una necesidad de parte de los colaboradores para tener más motivos para mantenerse en su puesto de trabajo.

### **Análisis general de las técnicas aplicadas**

En base a los resultados del análisis de la revisión documental del reporte de entrada y salida del personal, se **registraron 256 salidas** en el año 2023, con un notable incremento en los meses de noviembre y diciembre. En el mismo año, el **departamento Retail o Comercial** tiene la **mayor cantidad de desvinculaciones** que el resto de áreas que tiene la empresa bajo estudio. Dentro del departamento, el puesto de **vendedor tiene más rotación** de personal que cualquier otro puesto. Por otro lado, el documento de entrevista de salida (desde el periodo 1 de noviembre del 2023 hasta el 06 de marzo de 2024), presenta que la **optimización laboral** y el **incumplimiento de los reglamentos** son las principales razones para tomar la decisión de desvincularse, seguido de un **mal ambiente laboral**. Esto sugiere que tanto los cambios estructurales como la falta de cumplimiento de políticas internas o funciones, están afectando negativamente la retención de empleados. A partir de la revisión documental, se puede identificar que la falta de rotación en el Retail, especialmente el vendedor, está relacionada con factores internos, como la optimización laboral y el incumplimiento de reglamentos. Estos resultados indican que es importante revisar y ajustar tanto las políticas internas como las condiciones laborales para mejorar la retención del personal.

En cuanto a los resultados del cuestionario de rotación laboral, las 12 primeras preguntas se basan en las 3 dimensiones propuestas por Calderon et al., (2017), en donde se puede interpretar lo siguiente:

### **Factores motivacionales:**

- **Distribución del trabajo:** Existen percepciones muy variadas sobre la equidad en la distribución de la carga laboral, lo que indica que debe haber la necesidad de revisar y ajustar las funciones por cada cargo, para evitar descontentos e injusticias.
- **Condiciones laborales:** Las condiciones físicas y ambientales son en su mayoría satisfactorias, lo que indica que las condiciones laborales no pueden ser el factor que motive a desvincularse. Sin embargo, existe un mínimo porcentaje de insatisfacción, por lo que se debe poner atención para asegurar que todos tengan un entorno de trabajo óptimo.
- **Recursos y herramientas de trabajo:** La mayoría de los empleados están satisfechos con los recursos disponibles, lo que demuestra que no puede ser el factor que genere desvinculación. Aunque se deben atender aquellas sucursales que no tienen los recursos necesarios.
- **Compensaciones y remuneración:** Aunque la compensación es generalmente percibida como adecuada, se debe considerar la insatisfacción de algunos empleados, ya que puede ser los posibles colaboradores que dejarán su puesto por otra empresa que ofrezca mejores propuestas.
- **Desarrollo profesional:** La percepción de las oportunidades de desarrollo profesional es neutral, lo que sugiere que la empresa sí debe mejorar la comunicación y la implementación de programas de capacitación para su crecimiento profesional, lo que motive a desvincularse. Por lo tanto, se puede considerar como un factor de rotación a considerar.
- **Seguridad laboral:** La mayoría de colaboradores se sienten seguros en sus puestos, por lo que no se puede considerar como un principal factor que influye en la rotación de personal.
- **Beneficios adicionales:** La mayoría de los colaboradores tiene una percepción neutral sobre los beneficios de la organización, lo que puede indicar que no hay una claridad sobre todas las fortalezas que tiene al trabajar en el área Retail. Además, existe un pequeño grupo que se siente inconforme, por lo tanto, podrían ser potenciales empleados a desvincularse de la empresa bajo estudio.
- **Reconocimiento y valoración:** La percepción de reconocimiento es baja, por lo que demuestra ser uno de los principales factores que inciden en la presencia

de rotación laboral, por lo tanto, el mejorar en este aspecto puede aumentar la satisfacción y aumentar la retención.

- **Equilibrio entre trabajo y vida personal:** La percepción de equilibrio es negativa de manera general, esto indica que puede ser una de las principales razones por las cual se desvincula el personal en el área Retail/Comercial. Por lo tanto, se debe implementar mejorar de prácticas o realizar ajustes de políticas para apoyar la vida personal de los empleados.

#### **Políticas organizacionales:**

- **Compensación y remuneración:** La mayoría de los colaboradores consideran que la compensación está bien alineada con su desempeño, sin embargo, algunos empleados expresaron insatisfacción, lo que sugiere que podrían ajustar para mejorar la percepción de justicia y equidad en la compensación.
- **Claridad de políticas y reglas:** La mayoría de los empleados perciben que las políticas y reglas de la empresa son claras. No obstante, algunos colaboradores indican confusión o falta de claridad, lo que sugiere la necesidad de mejorar la comunicación y formación sobre estas políticas para asegurar que todos comprendan las expectativas y normas.

#### **Cultura y clima organizacional:**

- **Calidad de liderazgo:** La mayoría de los colaboradores valoran positivamente el liderazgo en su equipo. Sin embargo, algunos empleados sienten que el liderazgo podría mejorarse. La implementación de programas de desarrollo de liderazgo o la concientización, pueden favorecer el compromiso y la satisfacción de los empleados.
- **Comunicación organizacional:** la percepción de la comunicación abierta es mixta, muchos empleados valoran la oportunidad de compartir sus opiniones, pero otros sienten que sus sugerencias no son lo suficientemente valoradas. Por lo que puede influir mucho en la relación entre el colaborador y su jefe.

Las 8 afirmaciones restantes, están alineadas a determinar las prácticas actuales de retención de personal utilizadas por la organización:

- **Capacitación y desarrollo profesional:** La mayoría de los encuestados reconoce la existencia de programas de desarrollo dentro de la empresa bajo estudio. Existe un número significativo de empleados que no se sienten beneficiados por estos, lo que podría afectar su compromiso y aumentar los riesgos de rotación.
- **Ambiente de trabajo:** El ambiente de trabajo es generalmente valorado de manera positiva. Existe un grupo que siente que puede mejorar el ambiente laboral, pero por lo menos ningún de los encuestados tiene una percepción negativa sobre el tema. Lo que indica Recursos Humanos promueve un ambiente saludable por medio de actividades para reforzar su cohesión y satisfacción laboral.
- **Reconocimiento y recompensas:** La mayoría de los colaboradores están de acuerdo con la presencia de incentivos como una fuente de reconocimiento y recompensa por su gran desempeño; sin embargo, hay cierto grupo que no está conformes, lo que podría llevar a una falta de motivación por no alcanzar las metas para conseguir los beneficios.
- **Retroalimentación de líderes:** La mayoría de los colaboradores reciben retroalimentación de manera regular, pero existe un número considerable de empleados que no están satisfechos con la calidad o la frecuencia del feedback, lo que podría afectar en su motivación por la falta de pertenencia o valorización de formar parte del equipo del área. Por lo tanto, Recursos Humanos debe capacitar a todos los administradores y jefes directos sobre la importancia de evaluar y retroalimentar a sus subordinados para que todos sientan que sus esfuerzos son reconocidos y valorados.
- **Oportunidades de crecimiento:** La mayoría de los colaboradores se mostró neutral al respecto a las oportunidades de participar en proyectos que les interesen personalmente, lo que indica que existe una falta de claridad o conocimiento sobre proyectos de la empresa, por lo que es crucial mejorar la comunicación y la oferta de proyectos alineados con los intereses de los empleados para evitar la falta de sentido de pertenencia y pérdida de colaboradores talentosos.

- **Incorporación de personal:** Casi la mitad de los colaboradores estuvieron de acuerdo en que ocasionalmente se incorporan nuevos miembros al equipo, lo que evidencia la presencia del fenómeno de la rotación laboral, que implica reemplazar y cubrir la vacante disponible para mantener el funcionamiento óptimo de cada sucursal. Sin embargo, puede impactar en la cohesión del equipo y en la estabilidad laboral, ya que se requiere tiempo para que el personal se adapte y mantenga en un buen ambiente de trabajo.
- **Contrato psicológico:** La mayoría de los colaboradores considera que las funciones y responsabilidades asignadas coinciden con sus expectativas iniciales, sin embargo, existe un grupo significativo que percibieron en desacuerdo sobre el tema en cuestión. Este desajuste impacta negativamente en la percepción del personal sobre la organización, por lo que debe haber la necesidad de revisar y mejorar los procesos de selección y comunicación de funciones para alinear mejor las expectativas de los nuevos postulantes.
- **Claridad en responsabilidades:** la mayoría percibe claridad en las funciones del cargo, pero existen grupos que no lo perciben de la misma forma, e incluso otro grupo se mantiene neutral sobre la afirmación. Esta falta de claridad puede derivarse de una comunicación deficiente o la ausencia de manuales de funciones. Por lo tanto, es importante mejorar la comunicación en el proceso de capacitación y proporcionar documentación clara para asegurar que todos los empleados comprendan sus responsabilidades y eviten percepciones ambiguas.

De manera resumida, se puede mencionar que los factores de rotación laboral que deben mejorar son: desarrollo profesional, beneficios adicionales, reconocimiento y valorización, equilibrio entre trabajo y vida personal y oportunidades de crecimiento. (Anexo: Tabla de porcentaje de mayor incidencia en el cuestionario de rotación laboral)

En el segundo cuestionario, enfocado en la cultura organizacional (elaborado por Cameron y Quinn), se observa que la cultura organizacional que tiene actualmente la organización es la orientada al mercado, destacándose por su enfoque en los resultados y la competitividad tanto interna como externa. Este enfoque puede ser eficaz para alcanzar la meta a corto plazo, pero también puede generar un clima laboral estresante por querer priorizar el cumplimiento de los objetivos o metas que se

establezcan en el área. Una de las características que tiene este tipo de cultura es que recompensa al personal por alcanzar el objetivo, convirtiéndose en una fuente de motivación (eventual); esto se evidencia con el anterior cuestionario, ya que demuestra que sí existe la presencia de recompensas por medio de incentivos salariales por el buen desempeño en el área. Sin embargo, como se detalló en el grupo focal, no todas las sucursales pueden alcanzar esta meta debido a los bajos niveles de ventas por el ineficiente punto de venta, lo que motiva a salir de la organización debido a la cultura que solo se limita en que se cumplan los objetivos establecidos.

Es por esta razón que la mayoría de los participantes prefieren una cultura clan que se centra en la colaboración, el apoyo mutuo entre compañeros, y sobre todo buscan una organización que se enfoque en el bienestar de los colaboradores como un elemento clave para el cumplimiento de metas. Este choque de realidad y expectativas se convierte en uno de los principales motivos por el cual existe mucha rotación de personal, debido al incumplimiento de los valores, reconocimiento, oportunidades de crecimiento, relaciones interpersonales, equilibrio entre vida profesional y personal, entre otros.

Finalmente, basados en las respuestas proporcionadas por los participantes del **grupo focal**, se puede concluir que la empresa bajo estudio enfrenta desafíos significativos en términos de retención y satisfacción laboral en los empleados. Por un lado, mientras se reconoce que existe un ambiente laboral y oportunidades de crecimiento, se identificaron problemas graves como la falta de claridad en las funciones debido a la inexistencia de un manual, también por las jornadas laborales de 12 horas que son excesivas para un colaborador y un sistema de incentivos desigual debido a las diferencias de nivel de ventas por cada sucursal, lo que explicaría la alta rotación del personal en el área Comercial o Retail. Es por ese motivo que una de las mayores sugerencias o propuestas de mejora, es que la empresa ofrezca horarios más equilibrados, y establecer manuales de funciones para facilitar la comprensión y capacitación del personal. Adicionalmente, agregaron la necesidad de mejorar la oportunidad de capacitación enfocada para el área Retail, y no solo enfocada en el área administrativa. Estas ideas muestran el deseo de los colaboradores de encontrar un lugar de trabajo en donde se sientan valorados y motivados. Es evidente que hay una oportunidad real para que la empresa bajo estudio implemente cambios que no solo minimicen la alta tasa de rotación sino retengan a empleados talentosos.

## **IX. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN**

- **Propuesta número 1:**

- **Manuales de funciones y políticas**

Actualmente, el departamento de Recursos Humanos no tiene disponibles manuales de funciones de todas las áreas, en donde se describen de manera general las actividades que le corresponden a cada uno de los cargos (vendedor/a, administrador/a, cajero/a, portero/conserje). En el momento de realizar el proceso de seleccionar y contratar al nuevo personal, se basan en percepciones de manera muy superficial sobre las actividades que realiza cada cargo. Por ejemplo: el vendedor se dedica a vender los productos; el administrador se encarga de supervisar la sucursal; el cajero se dedica a facturar los productos; y el portero se enfoca a vigilar la sucursal. Sin embargo, no refleja con precisión las actividades y responsabilidades que deberían tener por cada puesto dentro del área. Ante este contexto, se genera un choque entre la realidad y las expectativas, lo que genera percepción negativa en los empleados, por la falta de comunicación.

Como propuesta de intervención, el Área de Recursos Humanos debe comenzar por revisar y rediseñar la estructura de la organización para identificar los cargos que componen cada departamento. Una vez definidos los cargos, se procede a realizar manuales de funciones y políticas, con el objetivo de definir las responsabilidades de cada uno, también alinear ciertas actividades que vayan en relación al cumplimiento de la visión de la empresa y facilitar el proceso de selección y reclutamiento, gracias a las competencias y perfiles que se han identificado para el cargo.

- **Propuesta número 2:**

- **Reajustar los incentivos a todas las sucursales**

De acuerdo con el análisis del cuestionario y en la entrevista del grupo focal, se ha identificado que existe una percepción de desigualdad en los incentivos entre las sucursales, ya que existen sucursales con buenos volúmenes de ventas que ayudan a alcanzar la meta de 30 mil dólares mensualmente; sin embargo, existen otras sucursales que no pueden gozar ante este beneficio debido al ineficiente punto de venta que limita alcanzar la meta establecida. Esto genera desmotivación y un sentido de injusticia entre los colaboradores, por lo que esta

situación no solo afecta la satisfacción laboral, sino que también incrementa las posibilidades de desvinculación voluntaria del personal.

Como propuesta de intervención, el departamento de Recursos Humanos debe solicitar apoyo de auditoría y realizar una evaluación de los puntos de ventas en todas las sucursales para identificar aquellas con mayores y menores volúmenes de ventas. Una vez identificado, realizar los ajustes de metas de ventas, que implica reducir la meta a las sucursales con menor rendimiento, logrando establecer objetivos más realistas y alcanzables. Este ajuste permitirá que los colaboradores perciban las metas como factibles, lo que mejora su motivación y rendimiento.

- **Propuesta número 3:**

- Reajustar los horarios laborables

El análisis del grupo grupal evidenció que uno de los posibles motivos de la alta tasa de rotación del personal es por la cantidad excesiva de horas laborables que tienen que cumplir los colaboradores de la organización en cuestión. Cada empleado trabaja entre diez a doce horas más una hora de almuerzo, durante los seis días de la semana. Esto depende en gran medida de la sucursal en que fue contratado el colaborador, porque cada tienda tiene asignados sus respectivos horarios (10 o 12 horas) de trabajo, lo que convierte en un punto de partida sobre la toma de decisión de retirarse en búsqueda de una mejor propuesta laboral, debido a la percepción de injusticia para aquellos colaboradores que trabajan 12 horas diarias.

Como propuesta de intervención, es unificar para todas las sucursales en un mismo horario laboral, pero reduciendo a 8 horas de trabajo más una hora de almuerzo durante los 5 días de la semana. Es importante recalcar que dentro del código de trabajo nos indica que cada persona debe cumplir una jornada de hasta ocho horas como máximo, y que dentro de la semana debe cumplir un total de cuarenta horas, sin contar los fines de semana. Pero en caso de querer mantenerse los 6 días laborables por cada semana, la empresa debe reconocer las horas extras. Todo esto con el fin de dar un mejor equilibrio en la vida laboral y personal, evitar problemas legales por incumplimiento de los derechos del colaborador, crear un

ambiente menos agotador y justo, y sobre todo retener a trabajadores talentosos y comprometidos.

- **Propuesta número 4:**

- Contratar a un Analista de Mercado

En la entrevista de salida de la técnica de revisión documental, uno de los mayores motivos de la alta rotación de personal, es por la optimización de personal que es un término que se puede interpretar de diferentes formas, pero de acuerdo con la información proporcionada por el grupo focal, se identificó que el término de optimización se refiere por el cierre de sucursales debido por las bajas ventas, lo que obligó a los colaboradores a desvincularse de sus puestos de trabajo. Lo que evidencia la ausencia de un profesional especializado en identificar y gestionar adecuadamente los puntos de ventas para aumentar de manera significativa el nivel de ventas para la empresa.

Como propuesta de intervención, el Representante Legal o Gerencia General debe estar dispuesto a aceptar la necesidad de contratar un Analista de Mercado, quien se encargue de realizar un análisis de los puntos de ventas disponibles a nivel nacional, lo que conlleva identificar la rentabilidad y oportunidades de mejora. Esto no solo asegura que disminuye el riesgo de pérdida de inversión para apertura y cierre de sucursales, sino que ayuda en el cumplimiento de los objetivos de ventas. A la vez, los colaboradores logran alcanzar los incentivos por alcanzar la meta, lo que genera una confianza sobre la estabilidad del mercado y sobre todo ayuda a retener el personal talentoso y comprometido.

- **Propuesta número 5:**

- Actividades para el fortalecimiento de la cultura organizacional

En el cuestionario de la cultura organizacional (elaborado por Camero y Quinn) se evidenció que el tipo de cultura actual de la organización está enfocado al mercado (se centra en el cumplimiento de los objetivos). Sin embargo, los participantes que conforman el área Retail/Comercial expresaron que prefieren que la organización debe tener una cultura clan (enfocado en el trabajo en equipo). Es importante reconocer que cambiar una cultura en una empresa no es nada fácil y conlleva mucho tiempo de preparación y adaptación, especialmente cuando la

misma compañía lleva mucho tiempo en el mercado. Tampoco es obligatorio dejar la cultura que tiene actualmente, pero sí es importante tratar de realizar actividades que se orienten al trabajo colaborativo, con el objetivo de retener a los colaboradores talentosos.

Como propuesta de intervención, la organización debe fomentar la creación de proyectos en equipo para ayudar a impulsar las ventas de la organización. Esto no solo beneficia a la empresa para potenciar su crecimiento y competitividad en el mercado, sino que también se logra fortalecer el trabajo en equipo, la comunicación entre compañeros y el liderazgo. No es necesario que sea una propuesta que implique mucho riesgo y costos. Se pueden realizar los recursos que tiene la organización, pero el principal objetivo es lograr una satisfacción por el trabajo en equipo y por la aportación para la empresa, dando como resultado un mayor compromiso con el cumplimiento de los objetivos que tiene la empresa. No obstante, esta propuesta de intervención no solo se enfoca en una cultura clan, sino también mejora la cultura adhocrática para aquellas nuevas generaciones que buscan innovar y aportar mendicantes proyectos para el crecimiento de la organización.

- **Propuesta número 6:**

- Fortalecer el proceso y difusión de la capacitación

En el cuestionario de rotación laboral se evidencia que la mayoría de los colaboradores tiene una percepción neutral sobre las oportunidades de desarrollo profesional. Un pequeño grupo indica que está de acuerdo sobre el asunto, lo que puede indicar que dentro de la empresa sí existen programas de capacitación, pero no todos los colaboradores tienen conocimiento de los futuros programas de desarrollo. Esta falta de comunicación sobre los eventos de capacitación puede llevar a la desmotivación, falta sentido de permanencia y desarrollo profesional, lo que se traduce en posible fenómeno de rotación laboral en la empresa.

Como propuesta de intervención, el área de Recursos Humanos debe involucrar a todas las áreas, incluyendo al departamento Retail sobre los futuros programas de capacitación. Para lograrlo, se debe estructurar la comunicación y generar medios apropiados para difundir información, como el uso del correo institucional que tiene la opción de enviar para todos los colaboradores o emitir

comunicados en las redes sociales (privado) para un mayor acceso de información en los teléfonos móviles. En caso de haber interesados, pero no pueden estar en la reunión por diversos motivos, pueden grabar las reuniones y compartirlas con un enlace en la nube para que puedan reproducirlas en el momento y en el lugar que guste. Todo esto con el fin de descubrir y potenciar el talento de los colaboradores que forman parte de la empresa bajo estudio.

- **Propuesta número 7:**

- Reconocimientos no monetarios

En el cuestionario de rotación laboral, se evidenció que la mayoría de colaboradores percibe de manera neutral sobre cómo la empresa valora su contribución en el área, lo que indica que no existen diferentes métodos de reconocimientos que no impliquen solo en el aumento del salario (si es que cumple la meta de venta). En la entrevista de salida del personal se detalló que solo se aplica el reconocimiento público, en donde se publica el mejor empleado del mes en el correo institucional, siendo el único reconocimiento no monetario. Por lo que los colaboradores no sienten que son lo suficientemente reconocidos cuando se logra alcanzar un buen desempeño, lo que motiva la decisión de buscar mejores oportunidades de trabajo.

Como propuesta de intervención, el área de Recursos Humanos debe ofrecerle mejores reconocimientos que ayuden a mantener su desempeño laboral, como darle un día libre solo para el ganado de buen desempeño. También se pueden ofrecer oportunidades de desarrollo sobre temas que están interesados en aprender, así mismo darle la oportunidad de ascender o promover a otro puesto de trabajo o brindarle oportunidades de participar en algunas decisiones estratégicas de la organización. Es destacar que no todos los empleados perciben de la misma manera que el resto, por lo tanto, es sustancial tener diversas formas de motivar al personal por medio del reconocimiento y sentido de pertenencia.

- **Propuesta número 8:**
  - Beneficios adicionales

En el cuestionario de rotación laboral, se evidenció que la mayoría de los colaboradores tiene una percepción neutral sobre los beneficios de la organización, lo que indica que no hay una valoración o no se tiene claro sobre las ventajas de formar parte del departamento comercial/retail. Adicionalmente, la información proporcionada por los participantes del grupo focal, se considera como una fortaleza la posibilidad de ganar incentivos por alcanzar una meta de venta. La mayoría de los participantes estuvieron de acuerdo sobre ese punto. Sin embargo, no todas las sucursales lo pueden alcanzar debido al diferente ritmo de venta que tiene cada una de las sucursales. Por lo tanto, es el único beneficio valorado para el personal que forma parte del departamento comercial.

Como propuesta de intervención, es que la empresa debe comunicar y garantizar las oportunidades de crecimiento y desarrollo para aquellos colaboradores que están siguiendo una carrera profesional, logrando que en un futuro se convierta en un potencial empleado que promueva al cargo en el que se especializó. Esto tiene un impacto positivo para las nuevas generaciones que demandan un aprendizaje continuo y un desarrollo personal. Otro beneficio es la oferta de descuentos de productos de forma anticipada. Es decir, en caso que la empresa tenga planes de realizar descuentos de productos (seleccionados) para la venta al público, primero se debe comunicar con el área comercial, un o dos días con anticipación para brindarle la oportunidad de adquirir los productos de forma anticipada y evitar el riesgo de agotarse stock del producto. Esta medida ayuda a fortalecer el sentido de pertenencia, la comunicación con los colaboradores que forman parte del departamento, y sobre todo mejora la percepción de cómo la empresa ofrece beneficios para sus colaboradores, logrando así un mayor compromiso y retención de personal.

Todas estas propuestas están diseñadas en relación a los resultados de la revisión documental, cuestionarios y el grupo focal. No existe un orden de ejecución, pero sí son un punto de partida para minimizar la alta tasa de rotación laboral a la que se enfrenta el objeto de estudio.

## X. CONCLUSIONES

Este proyecto de investigación tuvo como objetivo establecer estrategias efectivas que contribuyan a la retención del personal en el departamento Comercial de la Empresa XYZ. Se tomó esta decisión porque en la organización en cuestión, existe una alta tasa de rotación laboral. Este fenómeno se convirtió en uno de los grandes desafíos para el área de Recursos Humanos, ya que no se ha podido controlar la situación. En el periodo de 2023 se desvincularon 256 colaboradores, siendo el área de Comercial/Retail la más afectada con 191 empleados que dejaron su puesto.

Las principales causas o factores de rotación del personal del área Retail son: equilibrio entre el trabajo y vida personal, reconocimiento y valoración por parte de la empresa, beneficios adicionales que ofrece la empresa, compensaciones por su desempeño, los horarios laborables, el tipo de cultura organizacional, desarrollo profesional que brinda la institución, claridad en las responsabilidades y políticas.

Las prácticas de retención de personal que la empresa bajo estudio utiliza actualmente son: la capacitación y desarrollo profesional, el reconocimiento y recompensas, el ambiente de trabajo, la retroalimentación de parte de los líderes y oportunidades de crecimiento. Sin embargo, las mismas estrategias aún requieren mejorar, ya que se le da poca atención al área Comercial. Por lo tanto, cuando estas prácticas de retención no se implementan de manera equitativa y no cumplen con las necesidades de cada departamento como el Retail, puede incrementar las posibilidades de que los colaboradores abandonen la empresa en busca de mejores propuestas.

Por último, se propuso como estrategias para mejorar la retención las que son: la creación y definición de manuales de funciones y políticas; realizar reajustes de incentivos para todas las sucursales disponibles; ajustar y unificar los horarios laborables para cada una de las tiendas; contratar a un analista de mercado para minimizar los riesgos de cierre de sucursales; actividades para fortalecer la cultura organizacional más colaborativa; fortalecer el proceso y disfunción de los futuros programas de capacitación; implementar diversas formas de reconocimiento no monetaria; y ofrecer beneficios adicionales como capacitaciones para su desarrollo y notificaciones anticipada de los futuros descuentos que realizara empresa. Todas estas propuestas contribuyen a un entorno que incentive la permanencia en los

colaboradores, garantizando la retención de personal talentoso y minimizando los riesgos de rotación de personal.

## XI. RECOMENDACIONES

A continuación, se presentarán varias recomendaciones que son importantes considerar para minimizar la alta rotación que enfrenta la empresa bajo estudio:

- **Manuales de funciones y políticas:** Recomiendo para la organización y para el área de Recursos Humanos, que realice como primer paso: Definir los manuales de funciones de todos los puestos de la empresa y manuales de políticas que describe todas las actividades que todo personal debe seguir. Al priorizar estos elementos, no solo proporciona claridad, sino que ayuda a alinear de manera estratégica los objetivos de la empresa.
- **Contratar servicios:** Existen diferentes plataformas que se dedican a mejorar y optimizar el tiempo en los diferentes subsistemas que tiene Recursos Humanos, para así enfocarse en otras actividades estratégicas. Sin embargo, es importante resaltar que ya depende de la decisión y el presupuesto de la empresa, ya que esto implica invertir en un servicio que ayude a optimizar los procesos de Recursos Humanos.
- **Condiciones laborales:** En el cuestionario se evidenció que la mayoría de los colaboradores están satisfechos en este aspecto, pero es muy importante evaluar y mantener de manera constante las condiciones laborales para todas las sucursales, debido a que existe un pequeño porcentaje de inconformismo sobre el asunto. La organización bajo estudio debe tratar en la medida de lo posible de mejorar todas las medidas de seguridad y salud ocupacional.
- **Recursos y herramientas:** En el cuestionario también identificó que la mayoría de los colaboradores se encontraron satisfechos sobre las herramientas y recursos que la empresa bajo estudio les brindó, pero también existe un pequeño porcentaje de personas que no están conformes, por lo que recomendaría que los administradores notifiquen sobre los que hacen falta directamente a los supervisores y que ellos mismos priorice y gestione la distribución de materiales y recursos solicitados.
- **Contrato psicológico:** En la base a la respuesta proporcionada del grupo focal, recomendaría al área de Recursos Humano, que cuando tenga ya hecho el manual de funciones de todos cargos del departamento Comercial, debe esa

información, explicar sus actividades y sus responsabilidades, y también indicarle cómo es la dinámica o características que debe considerar antes de entrar en el puesto, todo esto para que no haya un choque entre la expectativa y la realidad del postulante.

- **Calidad de liderazgo:** En el cuestionario también identificó que la mayoría de los colaboradores se encontraron satisfechos sobre la calidad de liderazgo, sin embargo, existe un pequeño grupo que no está conforme sobre el asunto, por lo que recomiendo realizar un cuestionario enfocado al liderazgo para determinar la sucursal que requiere una intervención.

## XII. REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA

- Alvarez Orozco, D. G., Fernández, M. D., Arredondo, M., Ramirez Manjarrez, N. I., & Ruiz, V. (2020). *ROTACIÓN DE PERSONAL ¿Qué es y cómo combatirla?* <https://elibro.net/es/lc/ucsg/titulos/174180>
- Aranibar Gutiérrez, M. F., Melendres Carlos, V. D., Ramírez Barón, M. C., & García Rivera, B. R. (2017). *Los Factores De La Rotación De Personal En Las Maquiladoras De Exportación De Ensenada, B.C. (Factors of Staff Turnover in Textile Factories of Ensenada City, B.C.)* (SSRN Scholarly Paper 3050133). <https://papers.ssrn.com/abstract=3050133>
- Avellaneda, P. I. C., Crespo, H. G., & Kasano, J. P. M. (2019). Rotación y desempeño laboral de los profesionales de enfermería en un instituto especializado. *Revista Cuidarte*, 10(2). <https://doi.org/10.15649/cuidarte.v10i2.626>
- Bazán, L. D. O., Casimiro, M. D. J. P., Mendoza, M. M., Tejada, O. F. P., Hernández, J. A. A., Miguel, D. S. S., & Hernández, J. E. (2023). La problemática de la rotación del personal en los pequeños negocios de ciudad Valles. *Europub Journal of Social Sciences Research*, 4(1), 02-18. <https://doi.org/10.54746/ejssrv4n1-001>
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. 3era Ed. Editorial Pearson. Colombia ISBN, 978-958.
- Calderon, C. H. C., Parga, M. A. R., & Betancourt, M. T. L. (2017). Análisis de las causas de la rotación de personal en el área Comercial de una Gran Superficie. *Revista Facultad de Ciencias Contables Económicas y Administrativas-FACCEA*, 7(1), 58-66.
- Calderon, G., Vivares, J. A., Jiménez, J. M. (2022). Hacia la comprensión de la cultura organizacional colombiana. Un enfoque desde los valores en competencia. *Revista Universidad y Empresa*, 24(43), 1. <https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12190>

- Cameron, K., & Quinn, R. (2006). Diagnosing and changing organizational culture (Revised edition). *Jossey-Bass*.
- Cancino, V. C., & Aliaga, M. V. (2022). Instrumento de evaluación de la cultura organizacional: revisión sistemática de su aplicación. *Revista Venezolana de Gerencia: RVG*, 27(97), 107-126.  
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8890618>
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos: El capital humano de las organizaciones*. McGRAW-HILL/Interamericana editores.  
<http://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/handle/bhp/565>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica*. Mc Graw Hill. Tercera edición.  
<https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chiavenato, I. (2022). *Comportamiento Organizacional*. McGraw-Hill Interamericana. <https://www.ebooks7-24.com:443/?il=20753>
- Díaz, C. F. G., & Ortiz, J. K. R. (2013). *Teorías de la cultura organizacional*. Recuperado de <http://teoriaycomorg.sociales.uba.ar/wpcontent/uploads/...>  
<https://www.academia.edu/download/58090968/TeoriasdelaCulturaOrganizacionalCarlosGomezJennyRodriguezrevisión2013.pdf>
- Encalada, M. del P. L. (2018). Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de educación superior. En *Editorial Universidad Ecotec*. Editorial Universidad Ecotec.  
<https://doi.org/10.21855/librosecotec.12>
- Encalada, M. del P. L. (2018). Modelo de cultura organizacional para el desarrollo de la calidad en instituciones de. *Filosofía*, 3(4), 5.
- Fajardo, J. L. Y., Gómez, N. P., & Mejía, J. R. S. (2020). Cultura Organizacional. *Controversias y Concurrencias Latinoamericanas*, 11(20), 263-289.  
[https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/#:~:text=Schein%20\(1988\)%20se%20refiere%20a,de%20ser%20consideradas%20v%C3%A1lidas%20y](https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/html/#:~:text=Schein%20(1988)%20se%20refiere%20a,de%20ser%20consideradas%20v%C3%A1lidas%20y)

- Figuroa, Isaza, H. (2014). Estrategias de atracción y retención del talento humano en la industria minera colombiana. Corporación universidad de la costa. *Revista Económicas CUC*, 35(1) 61-77. <https://repositorio.cuc.edu.co/handle/11323/1869>
- Franklin, E. y Krieger, M. (2011) comportamiento organizacional enfoque para américa latina. Pearson. 1 ed - México: Pearson Educación.
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 18(3), 381-398. <https://ojs.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2497>
- Guerrero Bejarano, M. A., & Silva Siu, D. R. (2017). La Cultura Organizacional, su importancia en el desarrollo de las empresas. *INNOVA Research Journal*, 2(3), 110–115. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6057495>
- Hernández, C. G., Restrepo, I. L., Conde, K. M., & Gómez, J. M. (2016). Retención de empleados, una estrategia para el éxito de las organizaciones. *Revista Fundación Universitaria Luis Amigó (histórico)*, 3(1), 108-115.
- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Metodología de la investigación. 6ta edición. México: Editorial McGraw hill.
- Huamaní, P. L. T. (2013). ROTACIÓN Y AUSENTISMO LABORAL EN EL PARQUE INDUSTRIAL DE VILLA EL SALVADOR. *Gestión en el Tercer Milenio*, 16(31), Article 31. <https://doi.org/10.15381/gtm.v16i31.8770>
- Huaraca-Carhuaricra , C. G., De la Cruz-Salazar, M. J., Valdez-Duran, J., Li-Parra, L., & Melgarejo-Cabello, N. M. (2023). Estrategias de retención del talento en un Contexto Internacional. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 7(2), 5565-5597. <https://www.ciencialatina.org/index.php/cienciala/article/view/5741>
- Madero Gómez, S. M. (2019). Modelo de retención laboral de millennials, desde la perspectiva mexicana. *Investigación administrativa*, 48(124), 0-0. [https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782019000200001&script=sci\\_arttext](https://www.scielo.org.mx/scielo.php?pid=S2448-76782019000200001&script=sci_arttext)

- Martínez, J. G. P., Blanco, A. I., & González, I. D. O. (2023). Causas de rotación de personal en San Luis Potosí. *Nau Yuumak Avances de Investigación en Organizaciones y Gestión*, 2(4), Article 4. <https://nau.unison.mx/index.php/nau/article/view/39>
- Noriega, G. L. L., Mejía, E. P. T., Taco, J. C. D., & Altamirano, D. R. V. (2020). La rotación del personal en los Gobiernos Autónomos Descentralizados Municipales y su impacto en el clima organizacional/The rotation of personnel in the Municipal Decentralized Autonomous Governments and their impact on the organizational climate. *KnE Engineering*, 5(2), 276-296. <https://doi.org/10.18502/keg.v5i2.6245>
- Ramírez, S. G., Pérez1, H. J. G., & Hipólito, D. M. N. (2018). Reducir rotación: Propuesta de un modelo teórico para minimizar costos. *NovaRua*, 10(17), Article 17. <https://doi.org/10.20983/novarua.2018.17.1>
- Reyes Hernández, J., & Moros Fernández, H. (2019). La cultura organizacional: Principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 7(1), 201–217. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2308-01322019000100201](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2308-01322019000100201)
- Rivera Castillo, C., Rivera Miranda, F., Terán Contreras, M., & Díaz Muro, M. (2022) ANÁLISIS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN UNA EMPRESA DE COMIDA RÁPIDA EN HERMOSILLO, SONORA, MEDIANTE EL USO DE LA HERRAMIENTA MICMAC. Tópicos selectos de administración, Volumen 1. Tecnológico nacional de México. <http://hermosillo.tecnm.mx/documentos/Topicos%20de%20Administracion%20Vol1.pdf#page=10>
- Serna, D. M., Baena, L. N., Zuluaga, B., García, G. A. M., & García, C. D. (2016). RETENCIÓN DEL PERSONAL: UNENFOQUE DESDE EL SALARIO EMOCIONAL. *GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN*, 111. <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=pllgDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA111&dq=porque+es+importante+la+retenci%C3%B3n+de+personal&ots=sbwmF->

[e6rl&sig=ik4G4drB1wbk51PGgWofKU7E6b8#v=onpage&q=porque%20es%20importante%20la%20retenci%C3%B3n%20de%20personal&f=false](https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124421)

Taruchaín Pozo, L., & Revelo Oña, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *593 Digital Publisher CEIT*, 8(3), 749-756. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9124421>

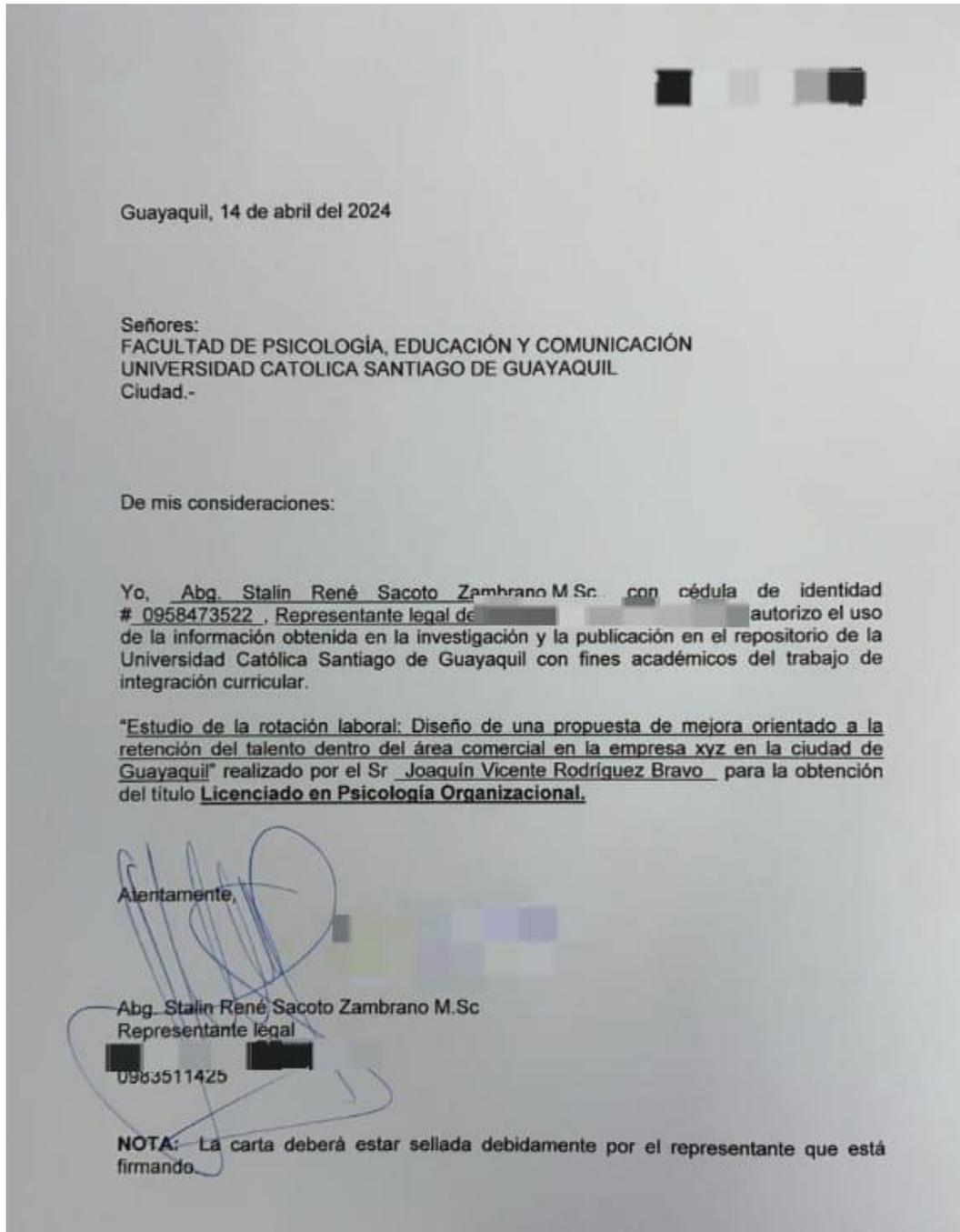
Torres Valdespino, O., Cuesta Santos, A., & Serra Toledo, R. (2023). Modelo de gestión para contribuir a la retención laboral de jóvenes investigadores de ciencias sociales. *Revista Universidad y Sociedad*, 15(4), 53-64. Epub 10 de julio de 2023. Recuperado en 26 de agosto de 2024, de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202023000400053&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202023000400053&lng=es&tlng=es).

Villasana Arreguín, L. M., & Sánchez Macías, A. (2022). Factores que inciden en la motivación y retención de trabajadores del conocimiento. *Revista San Gregorio*, 1(49), 16-34. [http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072022000100016&script=sci\\_arttext](http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S2528-79072022000100016&script=sci_arttext)

Vizuite Muñoz, J. M., Zambrano Lizano, L. C., & Aldaz Calero, X. F. (2023). Planificación de talento humano como estrategia para la atracción y retención del personal para reducir su rotación. *Religación: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 8(36), 6.

### XIII. ANEXO

#### Anexo 1: Certificado de autorización



- **El motivo de la censura:** La empresa bajo estudio, autorizo el levantamiento de información y la publicación del proyecto de investigación en el repositorio de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, bajo la condición de no hacer uso de marca de la compañía y describir de manera anónima para evitar interpretaciones erróneas que afecten la percepción pública de la empresa.

## Anexo 2: Modelo del cuestionario de rotación laboral y cultura organizacional

### Cuestionario de Rotación laboral y Cultura organizacional

¡Bienvenidos!

Agradecemos sinceramente su participación en este cuestionario, cuyo objetivo es identificar las posibles causas de rotación laboral y evaluar las prácticas de retención de empleados. Su honestidad en las respuestas es fundamental para el éxito de este estudio.

Agradecemos sinceramente su participación en este estudio. Les pedimos que completen dos cuestionarios que nos ayudarán a entender mejor el entorno laboral de la empresa.

1. **Cuestionario de Rotación Laboral:** Este cuestionario nos permitirá identificar las posibles causas de la rotación de personal y evaluar las prácticas actuales de retención de empleados en el área comercial.
2. **Cuestionario de Cultura Organizacional:** Basado en el modelo OCAI de Cameron y Quinn, este cuestionario nos ayudará a diagnosticar y comprender el tipo de cultura organizacional presente y la deseada.

Queremos asegurarles que todas las respuestas serán tratadas de manera **anónima**. Su honestidad y sinceridad en las respuestas son fundamentales para el éxito de este estudio y para la mejora continua de nuestra organización.

#### Cuestionario de Rotación laboral

Este cuestionario consta de 20 afirmaciones, cada afirmación está diseñada para conocer su percepción sobre diferentes aspectos de su experiencia laboral en el área. Por favor, responda todas las preguntas seleccionando la opción que mejor describa su opinión de acuerdo con la siguiente escala:

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutral
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Es importante volver a mencionar que el cuestionario es completamente anónimo y no se requiere que incluya información personal identificable. Sus respuestas serán tratadas de manera confidencial y se utilizarán únicamente con fines académicos.

¡Comencemos!

### Cuestionario de Rotación laboral

1. La carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y manejable para todos los colaboradores. \*

Neutral ▼

2. Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y cómodas. \*

Neutral ▼

3. Se proporcionan herramientas y recursos adecuados para realizar eficazmente mi trabajo. \*

Neutral ▼

4. Mi compensación salarial refleja adecuadamente mi desempeño y contribución en el área. \*

Neutral ▼

5. La empresa fomenta el desarrollo de carrera profesional. \*

Neutral ▼

6. Me siento seguro y confiado respecto a la continuidad de mi trabajo. \*

Neutral ▼

7. Los beneficios adicionales que ofrece la empresa contribuyen a mi decisión \*  
de mantenerme en mi puesto de trabajo.

Neutral ▼

8. Siento que la empresa valora adecuadamente mi contribución en el área. \*

Neutral ▼

9. La empresa promueve un equilibrio saludable entre mi vida laboral y \*  
personal.

Neutral ▼

10. La calidad de liderazgo en mi equipo de trabajo influye en mi nivel de \*  
compromiso con la organización.

Neutral ▼

11. Existe un comunicación abierta donde se valoran las sugerencias y \*  
opiniones de los empleados.

Neutral ▼

12. Las reglas o políticas de la empresa son claras y coherentes. \*

Neutral ▼

13. La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para el \*  
crecimiento profesional.

Neutral ▼

14. Se promueve activamente un ambiente de trabajo positivo y colaborativo. \*

Neutral ▼

15. Recibo incentivo salariales en reconocimiento por mi excelente desempeño en el área. \*

Totalmente en desacuerdo ▼

16. Recibo retroalimentación regular y constructiva sobre mi desempeño en el área. \*

Neutral ▼

17. Tengo oportunidades frecuentes de participar en proyectos que me interesan personalmente. \*

Neutral ▼

18. Ocasionalmente se incorporación nuevos integrantes a mi equipo del área. \*

Neutral ▼

19. Las funciones y responsabilidades que me fueron asignadas coinciden con mis expectativas al ser contratado/a. \*

Neutral ▼

20. Las funciones de mi cargo están claramente establecidas. \*

Neutral ▼

### Cuestionario de cultura organizacional (OCAI) de Cameron y Quinn

A continuación, el siguiente cuestionario consta de seis dimensiones, cada una contiene 4 afirmaciones de repuesta. Le pedimos que distribuya un total de 100 puntos entre cada una de las opciones de afirmación, dando más puntos a la que mejor refleje la cultura actual de la organización y posterior la cantidad que ustedes desee que tenga la cultura de organización. Por ejemplo, se pueden asignar 40 puntos a la opción más representativa en una dimensión, 30 puntos a la opción más relevante, 20 puntos a la opción más relevante y 10 puntos a la opción menos representativa, como se muestra en el siguiente gráfico:

1.- Dimensión	
A) Afirmación	20
B) Afirmación	30
C) Afirmación	40
D) Afirmación	10
<b>Total:</b>	<b>100</b>

2.- Dimensión	
A) Afirmación	50
B) Afirmación	20
C) Afirmación	15
D) Afirmación	15
<b>Total:</b>	<b>100</b>

#### 1. CARACTERÍSTICA DOMINANTE (Actual)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre estas opciones (A, B, C, D), según cuánto se parezca cada una a su organización. Asigne la mayor cantidad de puntos a la opción que mejor describa su situación organizacional.

A) La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí misma.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

B) La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a arriesgarse y arriesgarse.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

C) La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación importante es hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada a los logros.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

D) La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que hace la gente.

Tu respuesta \_\_\_\_\_

#### 1. CARACTERÍSTICA DOMINANTE (Deseado)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre las opciones (A, B, C, D) de acuerdo a cómo desearía que fuera la organización.

A) La organización es un lugar muy personal. Es como una familia extensa. La gente parece compartir mucho de sí misma. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

B) La organización es un lugar muy dinámico y emprendedor. La gente está dispuesta a arriesgarse y arriesgarse. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

C) La organización está muy orientada a resultados. Una preocupación importante es hacer el trabajo. La gente es muy competitiva y orientada a los logros. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

D) La organización es un lugar muy controlado y estructurado. Los procedimientos formales generalmente gobiernan lo que hace la gente. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

### 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (Actual)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre estas opciones (A, B, C, D), según cuánto se parezca cada una a su organización.

Asigne la mayor cantidad de puntos a la opción que mejor describa su situación organizacional.

A) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la tutoría, la facilitación o el fomento. \*

\_\_\_\_\_

B) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos. \*

\_\_\_\_\_

C) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica un enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados. \*

\_\_\_\_\_

D) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la coordinación, la organización o la eficiencia del buen funcionamiento. \*

\_\_\_\_\_

### 2. LIDERAZGO ORGANIZACIONAL (Deseada)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre las opciones (A, B, C, D) de acuerdo a cómo desearía que fuera la organización.

A) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la tutoría, la facilitación o el fomento. \*

\_\_\_\_\_

B) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica el espíritu empresarial, la innovación o la asunción de riesgos. \*

\_\_\_\_\_

C) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica un enfoque sensato, agresivo y orientado a resultados. \*

\_\_\_\_\_

D) Generalmente se considera que el liderazgo en la organización ejemplifica la coordinación, la organización o la eficiencia del buen funcionamiento. \*

\_\_\_\_\_

### 3. GESTIÓN DE EMPLEADOS (Actual)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre estas opciones (A, B, C, D), según cuánto se parezca cada una a su organización.

Asigne la mayor cantidad de puntos a la opción que mejor describa su situación organizacional.

A) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. \*

\_\_\_\_\_

B) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la asunción de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad. \*

\_\_\_\_\_

C) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y logros. \*

\_\_\_\_\_

D) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. \*

\_\_\_\_\_

### 3. GESTIÓN DE EMPLEADOS (Deseada)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre las opciones (A, B, C, D) de acuerdo a cómo desearía que fuera la organización.

A) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por el trabajo en equipo, el consenso y la participación. \*

\_\_\_\_\_

B) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la asunción de riesgos individuales, la innovación, la libertad y la singularidad. \*

\_\_\_\_\_

C) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por una fuerte competitividad, altas exigencias y logros. \*

\_\_\_\_\_

D) El estilo de gestión en la organización se caracteriza por la seguridad del empleo, la conformidad, la previsibilidad y la estabilidad en las relaciones. \*

\_\_\_\_\_

#### 4. PEGAMIENTO ORGANIZACIONAL (Actual)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre estas opciones (A, B, C, D), según cuánto se parezca cada una a su organización.

Asigne la mayor cantidad de puntos a la opción que mejor describa su situación organizacional.

A) El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. \*

\_\_\_\_\_

B) El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. \*

\_\_\_\_\_

C) El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el logro de metas. \*

\_\_\_\_\_

D) El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Mantener una organización fluida es importante. \*

\_\_\_\_\_

#### 4. PEGAMIENTO ORGANIZACIONAL (Deseada)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre las opciones (A, B, C, D) de acuerdo a cómo desearía que fuera la organización.

A) El pegamento que mantiene unida a la organización es la lealtad y la confianza mutua. El compromiso con esta organización es alto. \*

\_\_\_\_\_

B) El pegamento que mantiene unida a la organización es el compromiso con la innovación y el desarrollo. Hay un énfasis en estar a la vanguardia. \*

\_\_\_\_\_

C) El pegamento que mantiene unida a la organización es el énfasis en el logro y el logro de metas. \*

\_\_\_\_\_

D) El pegamento que mantiene unida a la organización son las reglas y políticas formales. Mantener una organización fluida es importante. \*

\_\_\_\_\_

#### 5. ÉNFASIS ESTRATEGICO (Actual)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre estas opciones (A, B, C, D), según cuánto se parezca cada una a su organización. Asigne la mayor cantidad de puntos a la opción que mejor describa su situación organizacional.

A) La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten un alto nivel de confianza, apertura y participación. \*

\_\_\_\_\_

B) La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades. \*

\_\_\_\_\_

C) La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo dominante es alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado. \*

\_\_\_\_\_

D) La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes. \*

\_\_\_\_\_

#### 5. ÉNFASIS ESTRATEGICO (Deseada)

Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre las opciones (A, B, C, D) de acuerdo a cómo desearía que fuera la organización.

A) La organización enfatiza el desarrollo humano. Persisten un alto nivel de confianza, apertura y participación. \*

\_\_\_\_\_

B) La organización enfatiza en adquirir nuevos recursos y crear nuevos desafíos. Se valora probar cosas nuevas y buscar oportunidades. \*

\_\_\_\_\_

C) La organización enfatiza las acciones competitivas y los logros. Lo dominante es alcanzar objetivos ambiciosos y ganar en el mercado. \*

\_\_\_\_\_

D) La organización enfatiza la permanencia y la estabilidad. La eficiencia, el control y las operaciones fluidas son importantes. \*

\_\_\_\_\_

6. CRITERIO DE ÉXITO (Actual)	6. CRITERIO DE ÉXITO (Deseada)
<p>Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre estas opciones (A, B, C, D), según cuánto se parezca cada una a su organización.</p> <p>Asigne la mayor cantidad de puntos a la opción que mejor describa su situación organizacional.</p>	<p>Para esta dimensión, distribuya 100 puntos entre las opciones (A, B, C, D) de acuerdo a cómo desearía que fuera la organización.</p>
<p>A) La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas. *</p> <p>_____</p>	<p>A) La organización define el éxito sobre la base del desarrollo de los recursos humanos, el trabajo en equipo, el compromiso de los empleados y la preocupación por las personas. *</p> <p>_____</p>
<p>B) La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más exclusivos o más nuevos. Es un líder de producto e innovador. *</p> <p>_____</p>	<p>B) La organización define el éxito sobre la base de tener los productos más exclusivos o más nuevos. Es un líder de producto e innovador. *</p> <p>_____</p>
<p>C) La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave. *</p> <p>_____</p>	<p>C) La organización define el éxito sobre la base de ganar en el mercado y superar a la competencia. El liderazgo competitivo en el mercado es clave. *</p> <p>_____</p>
<p>D) La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida y la producción de bajo costo son fundamentales. *</p> <p>_____</p>	<p>D) La organización define el éxito sobre la base de la eficiencia. La entrega confiable, la programación fluida y la producción de bajo costo son fundamentales. *</p> <p>_____</p>

**Muchas gracias por su Colaboración**

Por favor, colocar la opción de enviar su respuesta y dar por finalizado el cuestionario.

Atrás
Enviar
Borrar formulario

**Nota:** Estas afirmaciones del cuestionario de cultura laboral de Cameron y Quinn se tradujo del idioma inglés al español, para ser aplicados en la empresa bajo estudio.







**Anexo 6:** Tabla de porcentaje de mayor incidencia en el cuestionario de rotación laboral

<b>Dimensión</b>	<b>Sub- motivos</b>	<b>Afirmaciones</b>	<b>Mayor incidencia</b>	
<b>Factores motivacionales</b>	Distribución de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>La carga de trabajo se distribuye de manera equitativa y manejable para todos los colaboradores</li> </ul>	23%	De acuerdo  (Ctrl)
	Condiciones laborales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las condiciones físicas y ambientales en mi lugar de trabajo son adecuadas y cómodas.</li> </ul>	49%	Totalmente de acuerdo
	Recursos y herramientas de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Se proporcionan herramientas y recursos adecuados para realizar eficazmente mi trabajo.</li> </ul>	51%	Totalmente de acuerdo
	Compensaciones y remuneración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mi compensación salarial refleja adecuadamente mi desempeño y contribución en el área.</li> </ul>	63%	De acuerdo
	Desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa fomenta el desarrollo de la carrera profesional</li> </ul>	53%	Neutral
	Seguridad laboral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Me siento seguro y confiado sobre la continuidad de mi trabajo.</li> </ul>	42%	Totalmente de acuerdo
	Beneficios adicionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los beneficios adicionales que ofrece la empresa contribuyen a mi decisión de mantenerme en mi puesto de trabajo</li> </ul>	39%	Neutral
	Reconocimiento y valoración	<ul style="list-style-type: none"> <li>Siento que la empresa valora adecuadamente mi contribución en el área.</li> </ul>	47%	Neutral
	Equilibrio trabajo y vida personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa promueve un equilibrio saludable entre mi vida laboral y personal.</li> </ul>	47%	En desacuerdo
<b>Políticas organizacionales</b>	Claridad de políticas y reglas	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las reglas o políticas de la empresa son claras y coherentes</li> </ul>	60%	De acuerdo
<b>Cultura y clima organizacional</b>	Calidad de liderazgo	<ul style="list-style-type: none"> <li>La calidad de liderazgo en mi equipo de trabajo influye en mi nivel de compromiso con la organización.</li> </ul>	68%	Neutral
	Comunicación organizacional	<ul style="list-style-type: none"> <li>Existe una comunicación abierta, en donde se valoran las sugerencias y opiniones de los colaboradores.</li> </ul>	48%	De acuerdo

	<b>Aspectos a evaluar</b>	<b>Afirmaciones</b>	<b>Mayor incidencia</b>	
1	Capacitación y desarrollo profesional	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa ofrece programas de capacitación y desarrollo para el crecimiento profesional</li> </ul>	50%	De acuerdo
2	Ambiente de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Se promueve de manera activa un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.</li> </ul>	62%	De acuerdo
3	Reconocimiento y recompensa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo incentivos salariales en reconocimiento por mi excelente desempeño en el área.</li> </ul>	57%	De acuerdo
4	Retroalimentación de líderes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibo retroalimentación regular y constructiva sobre mi desempeño en el área.</li> </ul>	55%	De acuerdo
5	Oportunidades de crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tengo oportunidades de participar en proyectos que me interesan personalmente.</li> </ul>	48%	Neutral
6	Incorporación de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocasionalmente se incorpora nuevos integrantes a mi equipo del área</li> </ul>	43%	De acuerdo
7	Contrato psicológico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ocasionalmente se incorpora nuevos integrantes a mi equipo del área</li> </ul>	47%	De acuerdo
8	Claridad en responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las funciones de cargo están claramente establecidas.</li> </ul>	42%	De acuerdo

## Anexo 7: Reporte entrevista de salida del personal

CARGO	DEPARTAMENTO	FECHA DE INGRE	FECHA DE SALI	MES	AÑO	MOTIVO DE SALIDA
VENDEDOR (A)	RETAIL	12/10/2023	1/11/2023	NOV	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	09/02/2023	1/11/2023	NOV	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	17/11/2022	12/11/2023	NOV	2023	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	05/10/2023	14/11/2023	NOV	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	10/11/2023	14/11/2023	NOV	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	05/10/2023	6/11/2023	NOV	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	11/10/2023	7/11/2023	NOV	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	28/06/2023	7/11/2023	NOV	2023	MAL CLIMA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	04/08/2023	7/11/2023	NOV	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	17/2/2022	13/11/2023	NOV	2023	OPTIMIZACIÓN
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	06/10/2023	14/11/2023	NOV	2023	MEJOR PROPUESTA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	16/10/2023	14/11/2023	NOV	2023	MAL CLIMA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	06/07/2022	16/11/2023	NOV	2023	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	16/08/2023	19/11/2023	NOV	2023	MEJOR PROPUESTA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	04/09/2023	17/11/2023	NOV	2023	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	25/07/2023	22/11/2023	NOV	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	1/11/2022	25/11/2023	NOV	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	5/10/2023	26/11/2023	NOV	2023	DESPIDO
ADMINISTRADOR	RETAIL	23/9/2023	28/11/2023	NOV	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	17/11/2023	29/11/2023	NOV	2023	DESPIDO
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	01/12/2020	30/11/2023	NOV	2023	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	25/09/2023	30/11/2023	NOV	2023	DESPIDO
VENDEDOR (A)	RETAIL	02/09/2023	1/12/2023	DIC	2023	DESPIDO
VENDEDOR (A)	RETAIL	10/6/2023	1/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	26/08/2023	1/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	#REF!	2/12/2023	DIC	2023	MEJOR PROPUESTA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	11/09/2023	4/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	11/7/2023	4/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	13/7/2023	4/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	19/06/2023	4/12/2023	DIC	2023	MAL CLIMA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	21/07/2023	06/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	28/11/2023	07/12/2023	DIC	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	08/12/2023	08/12/2023	DIC	2023	MEJOR PROPUESTA LABORAL
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	07/11/2023	11/12/2023	DIC	2023	MAL CLIMA LABORAL
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	27/11/2023	08/12/2023	DIC	2023	MEJOR PROPUESTA LABORAL
ADMINISTRADOR	RETAIL	#REF!	12/12/2023	DIC	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
CAJERO (A)	RETAIL	11/12/2023	25/12/2023	DIC	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	20/7/2023	31/12/2023	DIC	2023	OTROS MOTIVOS PERSONALES
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	04/11/2023	28/12/2023	DIC	2023	MEJOR PROPUESTA LABORAL
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	05/11/2023	28/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	02/11/2023	29/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	26/11/2023	29/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	22/12/2023	29/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	10/5/2023	31/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	13/01/2023	31/12/2023	DIC	2023	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	09/03/2023	2/1/2024	ENE	2024	OPTIMIZACIÓN
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	14/12/2023	3/1/2024	ENE	2024	OPTIMIZACIÓN
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	24/10/2023	7/1/2024	ENE	2024	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	06/09/2023	6/1/2024	ENE	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/05/2022	07/01/2024	ENE	2024	MEJOR PROPUESTA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	20/04/2023	12/01/2024	ENE	2024	OPTIMIZACIÓN
CAJERO (A)	RETAIL	19/06/2023	05/01/2024	ENE	2024	MAL CLIMA LABORAL
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	16/10/2023	10/01/2024	ENE	2024	MAL CLIMA LABORAL
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/05/2022	12/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	01/08/2023	12/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	06/06/2023	12/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/08/2022	15/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	01/08/2023	15/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	01/08/2023	19/01/2024	ENE	2024	OPTIMIZACIÓN
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/08/2023	18/01/2024	ENE	2024	MEJOR PROPUESTA LABORAL
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/08/2022	19/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	28/03/2023	19/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/10/2020	19/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL		19/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
CONSERJE / PORTERO	RETAIL	19/01/2024	29/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
ADMINISTRADOR	RETAIL	21/07/2023	27/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	23/12/2023	27/01/2024	ENE	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	01/08/2023	26/01/2024	ENE	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	04/04/2023	26/01/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
ADMINISTRADOR	RETAIL	1/8/2023	29/1/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	12/9/2023	31/1/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
VENDEDOR (A)	RETAIL	28/6/2023	31/1/2024	ENE	2024	INCUMPLIMIENTO DE REGLAMENTO INTERNO
CAJERO (A)	RETAIL	31/10/2023	31/1/2024	ENE	2024	CUBRIR LICENCIA MATERNA
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/12/2021	01/02/2024	FEB	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	16/10/2023	02/02/2024	FEB	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	02/01/2017	02/02/2024	FEB	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
ADMINISTRADOR	RETAIL	01/04/2021	02/02/2024	FEB	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	30/01/2024	04/02/2024	FEB	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	01/05/2022	05/02/2024	FEB	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
ADMINISTRADOR	RETAIL	04/06/2023	06/02/2024	FEB	2024	NO RECONOCER HORAS EXTRAS
VENDEDOR (A)	RETAIL	22/09/2023	13/02/2024	FEB	2024	MAL CLIMA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	18/08/2023	20/02/2024	FEB	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES
VENDEDOR (A)	RETAIL	26/10/2023	25/02/2024	FEB	2024	MAL CLIMA LABORAL
ADMINISTRADOR	RETAIL	29/03/2023	29/2/2024	FEB	2024	OPTIMIZACIÓN
VENDEDOR (A)	RETAIL	20/05/2023	5/3/2024	MAR	2024	MAL CLIMA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	16/02/2024	6/3/2024	MAR	2024	MAL CLIMA LABORAL
VENDEDOR (A)	RETAIL	18/07/2023	06/03/2024	MAR	2024	OTROS MOTIVOS PERSONALES

## Anexo 8: Fotografía de la técnica del grupo focal



- **Nota:** Se convocó a todo el personal de una sucursal que contaba con 6 colaboradores: tres vendedores, un cajero, un administrador y un portero conserje. Se censuró el nombre y símbolo de la marca, para mantener la confidencialidad acordada con la empresa bajo estudio.

## DECLARACIÓN Y AUTORIZACIÓN

Yo, **RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**, con C.C: # **0956606453** autor del trabajo de titulación: **ESTUDIO DE LA ROTACIÓN LABORAL: DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE MEJORA ORIENTADO A LA RETENCIÓN DEL TALENTO DENTRO DEL ÁREA COMERCIAL EN LA EMPRESA XYZ DE LA CIUDAD DE GUAYAQUIL** previo a la obtención del título de **LICENCIADO EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL** en la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.

1.- Declaro tener pleno conocimiento de la obligación que tienen las instituciones de educación superior, 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 titulación 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 SENESCYT a tener una copia del referido trabajo de titulación, con el propósito de generar un repositorio que democratice la información, respetando las políticas de propiedad intelectual vigentes.

Guayaquil, 28 de agosto de 2024

f.



---

Nombre: **RODRÍGUEZ BRAVO, JOAQUÍN VICENTE**

C.C: **0956606453**



## REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

### FICHA DE REGISTRO DE TESIS/TRABAJO DE TITULACIÓN

<b>TEMA Y SUBTEMA:</b>	Estudio de la rotación laboral: diseño de una propuesta de mejora orientado a la retención del talento dentro del área comercial en la empresa xyz de la ciudad de Guayaquil		
<b>AUTOR(ES)</b>	Joaquín Vicente Rodríguez Bravo		
<b>REVISOR(ES)/TUTOR(ES)</b>	Psic. Cabezas Cordova, Belen Elizabeth, Mgs		
<b>INSTITUCIÓN:</b>	Universidad Católica de Santiago de Guayaquil		
<b>FACULTAD:</b>	Facultad de Psicología, Educación y Comunicación		
<b>CARRERA:</b>	Psicología organizacional		
<b>TÍTULO OBTENIDO:</b>	Licenciado en Psicología Organizacional		
<b>FECHA DE PUBLICACIÓN:</b>	28 de agosto de 2024	<b>No. DE PÁGINAS:</b>	140
<b>ÁREAS TEMÁTICAS:</b>	Recursos humanos, Rotación laboral, Retención de personal		
<b>PALABRAS CLAVES/ KEYWORDS:</b>	Rotación laboral, Retención laboral, Cultura organizacional, Satisfacción, Factores internos y Factores externos.		
<b>RESUMEN/ABSTRACT (150-250 palabras):</b>	<p>El presente proyecto de investigación se centra en la elaboración de estrategias efectivas, que contribuyan a la retención del personal en el departamento Comercial de la Empresa XYZ. Dicha entidad experimentó en el periodo 2023 la desvinculación de 256 colaboradores en la organización, siendo el área Retail/Comercial la más afectada con un total de 191 empleados que dejaron su puesto. Por medio de diferentes técnicas de investigación como la revisión documental, cuestionarios y grupo focal, se identificaron diversos factores claves que contribuyen a la presencia de este fenómeno de estudio: el equilibrio entre trabajo y vida personal, la falta de reconocimiento, beneficios adicionales, compensaciones inadecuadas, horarios laborables excesivos, una cultura laboral orientada sólo en los objetivos y una falta de claridad en responsabilidades y políticas. En base a estos resultados, se propusieron varias estrategias de intervención con el fin de minimizar la alta tasa de rotación laboral: como la creación de manuales de funciones y políticas, reajustes de incentivos, estandarización de horarios laborables, contratar un analista de mercado, promover una cultura colaborativa, comunicación sobre los programas de capacitación, y la inclusión de mejores métodos de reconocimiento y beneficios adicionales. Todas estas medidas están orientadas para los colaboradores actuales como los potenciales, creando un entorno más atractivo, mejorando así la retención de la empresa bajo estudio.</p>		
<b>ADJUNTO PDF:</b>	<input checked="" type="checkbox"/> SI	<input type="checkbox"/> NO	
<b>CONTACTO CON AUTOR/ES:</b>	<b>Teléfono:</b> +593-4-5121324	<b>E-mail:</b> <a href="mailto:joaquin.rodriguez01@cu.ucsg.edu.ec">joaquin.rodriguez01@cu.ucsg.edu.ec/</a> <a href="mailto:joaquinrodriguezbravo0@gmail.com">joaquinrodriguezbravo0@gmail.com</a>	
<b>CONTACTO CON LA INSTITUCIÓN (COORDINADOR DEL PROCESO UTE):</b>	<b>Nombre:</b> Carrillo Saldarreaga Sofía Viviana, Mgs.		
	<b>Teléfono:</b> +593-4-2209210 ext. 1413 - 1419		
	<b>E-mail:</b> sofia.carrillo@cu.ucsg.edu.ec		
<b>SECCIÓN PARA USO DE BIBLIOTECA</b>			
<b>Nº. DE REGISTRO (en base a datos):</b>			
<b>Nº. DE CLASIFICACIÓN:</b>			
<b>DIRECCIÓN URL (tesis en la web):</b>			