



**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE ROCAFUERTE
DE GUAYAQUIL
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PROYECTO DE INVESTIGACIÓN
PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

TEMA

**ROTACIÓN DEL PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN EL
DESEMPEÑO LABORAL DE LA EMPRESA FRÍO SEGURO**

TUTOR

MGTR. RESABALA VALENCIA SOLANGE YADIRA

AUTORES

**CHUQUIMARCA TOAPANTA MARÍA JOSE
LINO CONTRERAS DENISSE ALEJANDRA**

GUAYAQUIL

2024

REPOSITORIO NACIONAL EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA

FICHA DE REGISTRO DE TESIS

TÍTULO Y SUBTÍTULO:

Rotación del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Frío Seguro

AUTOR/ES:

Chuquimarca Toapanta María José
Lino Contreras Denisse Alejandra

TUTOR:

Mgtr. Resabala Valencia Solange Yadira

INSTITUCIÓN:

**UNIVERSIDAD LAICA VICENTE
ROCAFUERTE DE GUAYAQUIL**

Grado obtenido:

Licenciado En Administración De Empresas

FACULTAD:

ADMINISTRACIÓN

CARRERA:

Administración de Empresas

FECHA DE PUBLICACIÓN:

2024

N. DE PÁGS:

117

ÁREAS TEMÁTICAS: Educación Comercial y Administración

PALABRAS CLAVE: Recursos Humanos, Capacitación, Formación, Administración.

RESUMEN: El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal examinar la influencia de la rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Frío Seguro, dedicada a la comercialización de repuestos de línea blanca. La importancia de este estudio se basa en la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa, lo cual afecta directamente en su competitividad y éxito en el mercado, por lo tanto, se plantea realizar un análisis en cada una de las principales áreas de la empresa para así poder proponer estrategias correctivas a seguir. La metodología utilizada en este estudio se basó en el enfoque mixto, es decir un método que combina ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, también se planteó un alcance descriptivo, donde se analizaron los grupos de personas existentes en la empresa. Por otro lado, las bases teóricas abarcan diversos temas como la rotación de personal, la tasa de rotación, el ambiente laboral y demás temas que abarcan el desempeño laboral. Se llevó a cabo encuestas con los trabajadores para recopilar información sobre sus experiencias y percepciones, así mismo, se realizó una entrevista con el gerente y fichas de observación en los principales departamentos para

obtener una visión más amplia sobre la problemática. En resumen, estas actividades se realizaron con el propósito de identificar las razones más importantes por las cuales los trabajadores deciden separarse de la empresa y así plantear un conjunto de estrategias efectivas para mejorar la retención y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Frío Seguro.

N. DE REGISTRO (en base de datos):	N. DE CLASIFICACIÓN:	
DIRECCIÓN URL (Web):		
ADJUNTO PDF:	SI <input checked="" type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>
CONTACTO CON AUTOR/ES: Chuquimarca Toapanta María José Lino Contreras Denisse Alejandra	Teléfono: 0939364118 0985796696	E-mail: mchuquimarc@ulvr.edu.ec u.ec dlinoco@ulvr.edu.ec
CONTACTO EN LA INSTITUCIÓN:	Mgtr. Betty Aguilar Echeverría Teléfono: 259 6500 Ext. 201 E-mail: baguilare@ulvr.edu.ec Mgtr. Carlos Correa Gonzalez Teléfono: 2596500 Ext. 203 E-mail: ccorreag@ulvr.edu.ec	

CERTIFICADO DE SIMILITUD

TESIS LINO CHUQUIMARCA

INFORME DE ORIGINALIDAD

7 %	7 %	2 %	5 %
INDICE DE SIMILITUD	FUENTES DE INTERNET	PUBLICACIONES	TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

FUENTES PRIMARIAS

1	repositorio.ulvr.edu.ec Fuente de Internet	2 %
2	moam.info [®] Fuente de Internet	2 %
3	Submitted to Universidad Laica Vicente Rocafructe de Guayaquil Trabajo del estudiante	2 %
4	es.slideshare.net Fuente de Internet	1 %
5	uprepositorio.upacifico.edu.ec Fuente de Internet	1 %
6	repositorio.uchile.cl Fuente de Internet	1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 1%

Excluir bibliografía

Apagado

Firma: _____

Mgtr. Solange Yadira Resabala Valencia

C.C.0918810524

DECLARACIÓN DE AUTORÍA Y CESIÓN DE DERECHOS PATRIMONIALES

El (Los) estudiante(s) egresado(s) CHUQUIMARCA TOAPANTA MARÍA JOSE & LINO CONTRERAS DENISSE ALEJANDRA, declara (mos) bajo juramento, que la autoría del presente Trabajo de Titulación, Rotación del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Frío Seguro, corresponde totalmente a el(los) suscrito(s) y me (nos) responsabilizo (amos) con los criterios y opiniones científicas que en el mismo se declaran, como producto de la investigación realizada.

De la misma forma, cedo (emos) los derechos patrimoniales y de titularidad a la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil, según lo establece la normativa vigente.

Autor(es)

Firma: María Chuquimarca.

CHUQUIMARCA TOAPANTA MARÍA JOSE

C.I. 0953663424

Firma: Denisse Lino B.

LINO CONTRERAS DENISSE ALEJANDRA

C.I. 0951592062

CERTIFICACIÓN DE ACEPTACIÓN DEL DOCENTE TUTOR

En mi calidad de docente Tutor del Trabajo de Titulación Rotación del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Frío Seguro, designado(a) por el Consejo Directivo de la Facultad de ADMINISTRACIÓN, de la Universidad Laica VICENTE ROCAFUERTE de Guayaquil.

CERTIFICO:

Haber dirigido, revisado y aprobado en todas sus partes el Trabajo de Titulación, titulado: Rotación del Personal y su Influencia en el Desempeño Laboral de la Empresa Frío Seguro, presentado por el (los) estudiante (s) CHUQUIMARCA TOAPANTA MARÍA JOSE & LINO CONTRERAS DENISSE ALEJANDRA, como requisito previo, para optar al Título de LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS, encontrándose apto para su sustentación.

Firma: _____

Mgtr. Solange Yadira Resabala Valencia

C.C.0918810524

AGRADECIMIENTO

Agradezco a Dios, quien me ha brindado la fuerza para seguir adelante con las metas deseadas y para superar algún obstáculo que se haya presentado. Sin su ayuda no hubiera llegado hasta donde me encuentro actualmente.

A mi mayor amor y el pilar fundamental en mi vida, mis padres Nancy Rocío Toapanta Yachimba e José Francisco Chuquimarca Manzanillas, quienes han estado para apoyarme y motivarme en el transcurso de realizar este objetivo.

A mis abuelos, María Margarita Yachimba y Ramiro Toapanta Ushiña que siempre han estado a mi lado brindándome su apoyo para que alcance mis metas, con sus consejos sabios me han impulsado a seguir adelante.

A mis docentes, que me impartieron sus conocimientos y sus sabios consejos, fueron y serán de gran ayuda para mi vida profesional. Gracias por su guía.

A mi amiga y compañera de estudios, Denisse Alejandra Lino Contreras, quien ha sido de gran ayuda, tanto en lo personal como en lo estudiantil. Agradezco su apoyo.

A mi mejor amiga Nicole Michelle Holguín Escalante, por su cariño, apoyo emocional, por siempre apoyarme y ser parte de mi vida.

María Chuquimarca Toapanta

Quiero tomar este espacio para expresar mi máximo agradecimiento a quienes han sido los pilares fundamentales de este logro.

Agradezco primeramente a Dios por brindarme su inmensa sabiduría y la fortaleza para seguir adelante con mis estudios.

A mis padres, cuyo amor y ayuda incondicional hicieron posible este triunfo. Te doy las gracias mamá Pilar, has sido la luz que ha guiado mi camino académico. Gracias no solo por ser mi guía, sino por ser la verdadera personificación del amor y la fortaleza que siempre llevaré conmigo. También quiero agradecer y rendir homenaje a mi amado padre John Ponce, quien, aunque ya no está físicamente conmigo, sigue siendo una inspiración constante. Agradezco tu legado de valentía y fortaleza papá. Has dejado una huella imborrable en mi vida y en este triunfo académico. Padres, este logro es tanto mío como suyo. También a mi hermanita menor, Daniela, agradezco su alegría contagiosa y paciencia infinita. Este logro también es un regalo para ella, ya que ha sido mi mayor motivación para seguir adelante y ser un ejemplo a seguir para ella.

A mi familia en general, mi abuela Enna Valle y mi tía María Isabel Bustamante que han sido mis segundas madres, a mis primos, Richard Llerena, Leslie Llerena, Elkin, Ángel y Anahí Burgos. Gracias por estar conmigo siempre.

A mi estimada compañera de tesis y amiga María José Chuquimarca, quien ha sido mi mano derecha tanto en lo académico como en lo personal.

A mi tutora Mgtr. Solange Resabala Valencia por su experta orientación, paciencia y dedicación. Su mentoría ha sido fundamental para el éxito de este proyecto.

Por supuesto, no podía faltar mi querido novio, Miuller Castro, agradezco sinceramente su presencia, que ha iluminado los momentos difíciles con amor y complicidad.

Muchas gracias por todo a todos. ¡GRACIAS!

Lino Contreras Denisse Alejandra

DEDICATORIA

Dedico esta tesis a Dios, quien me ha brindado salud y fuerza para realizar mis estudios.

A mis padres y abuelos que han estado acompañándome en todo momento, brindándome su apoyo, aun cuando existían días en los que parecía que me rendía.

A mis maestros quienes me brindaron todo el conocimiento posible, nunca desistieron de enseñarme y depositaron su confianza en mí.

A mis amigos y compañeros que han formado parte de este proceso estudiantil.

María Chuquimarca Toapanta

Querido Dios, con toda gratitud y humildad dedico este trabajo de tesis a ti, por ser mi guía en cada paso de mi vida y por darme la sabiduría para enfrentar todos los desafíos que se me han presentado. A mi madre por ser mi mayor apoyo y el pilar de mi vida, a mi querido papito que desde el cielo está celebrando conmigo este triunfo, a mi hermana Daniela, que se ha convertido en mi fuente de alegría constante, a mi novio, mi compañero inquebrantable, mi tía y abuela, mis segundas madres, les dedico este logro a todos. Su amor y apoyo incondicional han sido el verdadero motor que me impulsó a seguir adelante.

Lino Contreras Denisse Alejandra

RESUMEN

El presente trabajo de titulación tiene como objetivo principal examinar la influencia de la rotación de personal en el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Frio Seguro, dedicada a la comercialización de repuestos de línea blanca. La importancia de este estudio se basa en la necesidad de mejorar la eficiencia y la productividad de la empresa, lo cual afecta directamente en su competitividad y éxito en el mercado, por lo tanto, se plantea realizar un análisis en cada una de las principales áreas de la empresa para así poder proponer estrategias correctivas a seguir. La metodología utilizada en este estudio se basó en el enfoque mixto, es decir un método que combina ambos enfoques, cualitativo y cuantitativo, también se planteó un alcance descriptivo, donde se analizaron los grupos de personas existentes en la empresa. Por otro lado, las bases teóricas abarcan diversos temas como la rotación de personal, la tasa de rotación, el ambiente laboral y demás temas que abarcan el desempeño laboral. Se llevó a cabo encuestas con los trabajadores para recopilar información sobre sus experiencias y percepciones, así mismo, se realizó una entrevista con el gerente y fichas de observación en los principales departamentos para obtener una visión más amplia sobre la problemática. En resumen, estas actividades se realizaron con el propósito de identificar las razones más importantes por las cuales los trabajadores deciden separarse de la empresa y así plantear un conjunto de estrategias efectivas para mejorar la retención y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Frío Seguro.

Palabras Claves: Recursos Humanos, Capacitación, Formación, Administración.

ABSTRACT

The main objective of this degree work is to examine the influence of personnel rotation on the job performance of the workers of the company Frío Seguro, dedicated to the marketing of white goods spare parts. The importance of this study is based on the need to improve the efficiency and productivity of the company, which directly affects its competitiveness and success in the market, therefore, an analysis is proposed in each of the main areas. . of the company in order to propose corrective strategies to follow. The methodology used in this study was based on the mixed approach, that is, a method that combines both qualitative and quantitative approaches. A descriptive scope was also proposed, where the existing groups of people in the company were analyzed. On the other hand, the theoretical bases cover various topics such as personnel turnover, the turnover rate, the work environment and other topics that cover job performance. Surveys were conducted with workers to collect information about their experiences and perceptions. Likewise, an interview with the manager and observation sheets were carried out in the main departments to obtain a broader vision of the problem. In summary, these activities were carried out with the purpose of identifying the most important reasons why workers decide to separate from the company and thus propose a set of effective strategies to improve the retention and job performance of the workers of the Frío Seguro company.

Keywords: Human Resources, Training, Education, Administration.

ÍNDICE GENERAL

AGRADECIMIENTO.....	vii
DEDICATORIA.....	ix
RESUMEN.....	xi
ABSTRACT.....	xii
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I.....	2
ENFOQUE DE LA PROPUESTA	2
1.1. Tema.....	2
1.2. Planteamiento del Problema:	2
1.3. Formulación del Problema:	5
1.4. Sistematización del problema.....	5
1.5. Objetivo General	5
1.6. Objetivos Específicos	5
1.7. Justificación	6
1.8. Delimitación del Problema	6
1.9. Idea a Defender	7
1.10. Línea de Investigación Institucional/Funcional	7
CAPÍTULO II.....	8
MARCO REFERENCIAL	8
2.1. Antecedentes.....	8
2.2. Estado del Arte.....	10
2.3. Marco Teórico Referencial	12
2.3.1. <i>Desempeño laboral</i>	12
2.3.2. <i>Evaluación de desempeño laboral</i>	13
2.3.3. <i>Elementos de la evaluación desempeño</i>	16
2.3.4. <i>Rotación de personal</i>	17

2.3.5.	Factores determinantes en la rotación de personal	17
2.3.6.	Herramientas de Cálculo y Medición de la Rotación del Personal	19
2.3.6.	Tasa de Rotación	20
2.3.7.	Encuestas de salida.....	21
2.3.8.	Herramienta para identificar los factores de rotación de personal	23
2.3.9.	Análisis de Causas Raíz.....	23
2.3.10.	Causas de la Rotación de Personal	26
2.3.10.	Costos Económicos.	27
2.3.11.	Inestabilidad laboral.	28
2.3.12.	Disrupción de la continuidad del trabajo.....	28
2.3.12.	Impacto en la Moral y Motivación de Empleados.....	28
2.3.13.	Pérdida de conocimiento y experiencia.....	28
2.3.14.	Teorías y Modelos sobre la Rotación de Personal	28
2.3.15.	Teoría del Capital Humano.....	29
2.3.16.	Teoría de la Satisfacción Personal.....	29
2.3.17.	Determinación de las Causas de Rotación de Personal...I.....	32
2.3.18.	Importancia de la rotación laboral en la organizacional.....	35
2.3.19.	Análisis Situacional	36
2.3.20.	Importancia del Análisis Situacional.....	36
2.3.21.	Herramientas de Análisis Situacional	37
2.3.22.	Estrategias Efectivas para Disminuir la Rotación de Personal	41
2.4.	Marco Conceptual	44
2.4.1.	Desempeño laboral.....	44

2.4.2.	Rotación de personal	44
2.4.3.	Reclutamiento	44
2.4.4.	Capacitación	44
2.4.6.	Recursos humanos:	45
2.4.7.	Ambiente laboral:	45
2.5.	Marco Legal	46
2.5.1.	Contrato Individual del Trabajo	46
2.5.2.	Terminación del Contrato de Trabajo	47
2.5.2.	Liquidación de personal	48
CAPÍTULO III.....		50
MARCO METODOLÓGICO.....		50
3.1.	Metodología de la investigación	50
3.2.	Alcance Descriptivo	51
3.3.	Enfoque de la investigación	51
3.3.1.	Mixto	51
3.4.	Herramientas de recolección de datos	52
3.4.1.	Entrevista	52
3.4.2.	Encuesta	52
3.4.3.	Observación directa	53
3.5.	Población y Muestra	53
CAPITULO IV		54
PROPUESTAS O INFORME		54
4.1.	Presentación y análisis de resultados	54
4.1.1.	Análisis de entrevista al Gerente del comercial “Frío Seguro”	54
4.1.2.	Análisis de la entrevista al experto	54
4.1.3.	Resultados de la encuesta a los trabajadores del comercial “Frío Seguro”	55

4.1.4.	Análisis global de las encuestas a los trabajadores del comercial “Frío Seguro”	62
4.1.5.	Análisis de la ficha de observación al comercial “Frío Seguro” área Administrativa.	62
4.1.6.	Resumen de los datos obtenidos Entrevista, Encuestas y Ficha de observación.	63
4.2.	Análisis situacional	64
4.2.1.	Análisis FODA	64
4.2.2.	Matriz EFI y EFE	65
4.2.3.	Indicador de Rotación de Personal	67
4.3.	Propuesta	70
4.3.1.	Título de la Propuesta	70
4.3.2.	Objetivos Específicos de la Propuesta	70
4.3.3.	Listado de Estrategias Propuesta	70
4.3.4.	Esquema de la propuesta	71
4.3.5.	Desarrollo de la Propuesta	72
4.3.6.	Presupuesto para la elaboración de la propuesta	78
4.3.7.	Proyección Costo/Beneficio	79
4.3.8.	Diagrama de Gantt.	81
	CONCLUSIONES	82
	RECOMENDACIONES	83
	Bibliografía	84
	ANEXOS	89

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Cuadro Estadístico Comparativo de Rotación del Personal y Gastos de Liquidación	3
Tabla 2. Cuadro Comparativo de los Costos de Reclutamiento y Capacitación	4
Tabla 3. Estado del Arte	10
<i>Tabla 4. Población Frío Seguro</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 5. Herramientas para realizar las actividades</i>	<i>56</i>
<i>Tabla 6. Motivos que influyen en la decisión de renunciar.....</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 7. Satisfacción con relación a los beneficios laborales.</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 8. Relación con sus compañeros de trabajo.</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 9. Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa</i>	<i>60</i>
<i>Tabla 10. Aplicación de herramientas para medir el desempeño laboral.</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 11. Análisis FODA del comercial "Frío Seguro"</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 12. Matriz EFI.....</i>	<i>65</i>
Tabla 13. Matriz EFE.....	66
<i>Tabla 14. Datos anuales del total de empleados</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 15. Indicador de rotación anual.....</i>	<i>68</i>
Tabla 16. Costos y gastos de la empresa "Frío Seguro"	69
Tabla 17. Medidor de cumplimiento	72
Tabla 18. Metas establecidas por empleado	73
Tabla 19. Tabla de temas	75
Tabla 20. Presupuesto de Capacitación	76
Tabla 21. Presupuesto de materiales necesarios para la capacitación .	77
Tabla 22. Presupuesto de Buzón.....	77
<i>Tabla 23. Ingresos "Frío Seguro" 2023.....</i>	<i>78</i>
<i>Tabla 24. Análisis comparativo año 2022 - 2023 empresa "Frío Seguro"</i>	<i>78</i>
Tabla 25. Costo estrategias	79
Tabla 26. Calculo Costo Beneficio	80
Tabla 27. Diagrama de Gannt.....	81

ÍNDICE DE ILUSTRACIÓN

<i>Ilustración 1.</i> Ubicación del Comercial Frío Seguro	7
<i>Ilustración 2.</i> Estructura de la población económicamente activa nacional, abril 2022 – abril 2023	8
<i>Ilustración 3.</i> Formato de evaluación de desempeño laboral	15
<i>Ilustración 4.</i> Elementos de la evaluación de desempeño	16
<i>Ilustración 5.</i> Factores determinantes de la rotación del personal.	18
<i>Ilustración 6.</i> Ejemplo de entrevista de salida.	22
<i>Ilustración 7.</i> diagrama espina de pescado	24
<i>Ilustración 8.</i> Ejemplo de la teoría de los cinco porqués	25
<i>Ilustración 9.</i> Causas de la rotación de personal.....	26
<i>Ilustración 10.</i> Consecuencias de la rotación de Personal	27
<i>Ilustración 11.</i> Modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen	31
<i>Ilustración 12.</i> Ilustración de la teoría de los dos factores.....	33
<i>Ilustración 13.</i> Teoría del intercambio de líder y miembro.....	34
<i>Ilustración 14.</i> Matriz de análisis FODA	38
<i>Ilustración 15.</i> Matriz EFI	39
<i>Ilustración 16.</i> Matriz EFE	40
<i>Ilustración 17.</i> Mapa conceptual de las estrategias para disminuir la rotación de personal	41
<i>Ilustración 18.</i> Teoría de la motivación.....	43
<i>Ilustración 19.</i> Herramientas para realizar las actividades	56
<i>Ilustración 20.</i> Motivos que influyen en la decisión de renuncia.....	57
<i>Ilustración 21.</i> Satisfacción con relación a los beneficios laborales	58
<i>Ilustración 22.</i> Relación con sus compañeros de trabajo.	59
<i>Ilustración 23.</i> Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.	60
<i>Ilustración 24.</i> Aplicación de herramientas para medir el desempeño laboral.	61
<i>Ilustración 25.</i> Variación porcentual de la rotación de personal de la empresa Frío Seguro	68
<i>Ilustración 26.</i> Resumen de costos y gastos 2019 - 2023.....	69
<i>Ilustración 27.</i> Esquema de las propuestas para mejorar la retención del personal	71

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas.....	89
Anexo 2. Encuesta	94
Anexo 3. Fichas de Observación.....	96

INTRODUCCIÓN

Este estudio está dirigido a la empresa Frio Seguro, empresa ubicada en la provincia del Guayas, dedicada a la comercialización de líneas blancas, la cual presuntamente durante los últimos periodos un alto índice de rotación del personal. Siendo la del periodo 2021 la más alta con un 86% de rotación del personal total.

En el capítulo uno, se planteó la problemática de estudio, siendo la rotación del personal el epicentro, se planteó objetivos de la investigación, donde se busca esclarecer los medios bibliográficos y fuentes terciarias para realizar el estudio. La delimitación de la investigación fue la obtenida por la administración y empleados de la empresa.

En el capítulo dos, se describió los antecedentes de la empresa, del cómo se venido dando los problemas con la retención del personal. Se fijó las bases teóricas y marcos conceptuales, con el fin de tener guías referenciales de la elaboración del proyecto y diagnósticos situacionales. También se determinó en el capítulo tres la metodología a seguir, para la recopilación de datos, formas de análisis y herramientas, obteniendo información relevante para la toma de decisiones, y planificación de estrategias a usar para mejorar la situación de la compañía.

Por último, en el capítulo cuatro se diagnosticó la situación de la empresa mediante la matriz FODA, EFI Y EFE, de forma que se obtuvieron aspectos cuantificables, para obtener un indicador o media, que enriquezca el proyecto. Se realizaron estrategias y presupuestos para la puesta en marcha y validación de las propuestas, hechas por los autores.

CAPÍTULO I

ENFOQUE DE LA PROPUESTA

1.1. Tema

Rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Frío Seguro.

1.2. Planteamiento del Problema:

La presente investigación nace del objetivo de estudiar e investigar la relación estrecha que existe entre la Rotación del Personal en el Desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Frío Seguro.

En el mercado actual, las empresas están adaptándose a nuevas tecnologías y diversas formas de trabajo, las organizaciones a nivel mundial han sido testigo de cómo el capital humano ha cobrado mucha importancia en estas, es por eso, que las empresas están llevando a cabo nuevos procesos de capacitación y control del talento humano.

El talento humano sin duda se ha convertido en el elemento principal de cualquier organización, el desempeño de los colaboradores es determinante para el desempeño productivo y satisfactorio de la empresa, por lo que las empresas están dispuestas a crear normas y condiciones para que el talento humano pueda satisfacer sus necesidades, porque son los que traen el éxito a la organización

De acuerdo con Chiavenato (2009), “La rotación de personal es el resultado de la salida de algunos empleados y la entrada de otros para poder sustituirlos en un trabajo en concreto” (pág. 91).

A la rotación de personal se la debe analizar como un efecto producido por factores tanto internos como externos de la organización más no como una causa, estos factores logran influir en el desempeño, actitud y comportamiento de los trabajadores.

Algunos de estos factores podrían ser encontrar una mejor oferta de trabajo en otra empresa, desacuerdos con compañeros, considerar una mala compensación económica por su trabajo, sentirse infravalorado o incluso no adaptarse a la cultura organizacional de la empresa.

La empresa Frío Seguro se dedica a la venta al por mayor y menor de partes, materiales y piezas de equipos de refrigeración y línea blanca. Inició sus actividades comerciales el 8 de marzo del 2009 en la ciudad de Guayaquil.

Actualmente Frío Seguro está experimentando una importante rotación de personal la cual ha ido creciendo gradualmente en los últimos años, esto conlleva una serie de efectos bastante significativos a la empresa, algunos de ellos son una disminución en la productividad y un aumento en los costos correspondientes a lo que conlleva el reclutamiento y capacitación de los nuevos colaboradores para ocupar dichas áreas.

Tabla 1. Cuadro Estadístico Comparativo de Rotación del Personal y Gastos de Liquidación

Año	Empleados al inicio del año	Empleados al final del año	Rotación de personal	Gastos de liquidación	Gastos por contratación
2019	35	28	$(28/35)-1= 20\%$	\$21.000	\$0,00
2020	28	15	$(15/28)-1=46.4\%$	\$39.000	\$4.200
2021	15	28	$(-28/15)+1=-86.6\%$	\$6.000	\$7.800
2022	28	22	$(22/28)-1= 21.1\%$	\$18.000	\$1.800
2023	22	29	$(29/22)-1 = 31.8\%$	\$9.000	\$5.500
Total				\$93.000	\$19.300

Fuente: Frío Seguro (2022)

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Durante el año 2020, el comercial Frío Seguro se vio afectada por la pandemia de COVID-19, lo que resultó en la necesidad de que la empresa tenga que despedir a 13 empleados de un total de 28, esta reducción en la fuerza laboral se debió a las restricciones impuestas por el gobierno ecuatoriano y las medidas de distanciamiento social establecida para contener la propagación de la pandemia.

La decisión de despedir a 13 trabajadores se basó en la necesidad de reducir los costos operativos para poder mantener la viabilidad financiera de la organización, estos despidos fueron una decisión difícil pero necesaria para enfrentar la disminución de la demanda laboral y la sostenibilidad frente a un periodo donde lo que más existía era la incertidumbre económica.

Sin embargo, a medida que las restricciones por la pandemia se flexibilizaron y se reanudaron las actividades, Frío Seguro pudo reanudar sus operaciones gradualmente y se contrataron 13 trabajadores nuevos para reforzar la fuerza laboral.

Esta decisión se basó en la necesidad de cubrir las vacantes dejadas por los trabajadores despedidos por motivos de pandemia y garantizar una capacidad operativa adecuada para satisfacer la demanda.

Tabla 2. Cuadro Comparativo de los Costos de Reclutamiento y Capacitación

Año	Empleados al inicio del año	Empleados al final del año	Costo de reclutamiento	Costo de capacitación
2019	35	28	\$0.00	\$0.00
2020	28	15	\$4.200	\$560
2021	15	28	\$9.000	\$1.600
2022	28	22	\$1800	\$240
2023	22	29	\$6000	\$800
Total			\$21.000	\$3.200

Fuente: Frío Seguro (2022)

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Teniendo en cuenta los efectos negativos de la alta rotación de personal en las organizaciones, es importante y necesario prestarle atención a esto ya que es una señal de que algo no está funcionando de forma correcta.

Con todo lo mencionado anteriormente, Según (Rodríguez, 2018) La satisfacción gremial de los trabajadores, puede considerarse como un fin en sí misma, que compete muchos al trabajador como a la compañía; que también de crear beneficios a los

empleados al ayudarles a conservar una buena salud psicológica, puede ayudar a mejorar la productividad de una organización y con ello su productividad; ya que un trabajador motivado y satisfecho está en superiores condiciones de realizar un trabajo conveniente, que otro que no lo se encuentre mejorar el desempeño laboral, reducir la rotación de personal y aumentar el nivel de satisfacción y el bienestar de la empresa.

1.3. Formulación del Problema:

¿Cómo afecta la rotación de personal en el desempeño laboral de los colaboradores de la empresa Frío Seguro

1.4. Sistematización del problema

- ¿Cuáles son los referentes bibliográficos relevantes que respaldarán el desarrollo del trabajo de investigación?
- ¿Cuál es la situación actual de Frío Seguro en términos de retención de empleados, y cuáles son las razones más frecuentes que llevan a los trabajadores a abandonar la empresa?
- ¿Cuáles son las estrategias efectivas propuestas para mejorar la retención y el desempeño laboral en los trabajadores de la empresa Frío Seguro?

1.5. Objetivo General

Proponer estrategias que mejoren el desempeño Laboral y disminuyan la rotación del personal en la empresa Frío Seguro.

1.6. Objetivos Específicos

- Establecer los referentes bibliográficos que permitan desarrollar el trabajo de investigación.
- Analizar la situación actual de la empresa Frío Seguro, con el propósito de identificar las razones más frecuentes por las cuales los trabajadores abandonan la empresa Frío Seguro.
- Plantear un conjunto de estrategias efectivas con el objetivo de mejorar la retención y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Frío Seguro.

1.7. Justificación

Frio seguro necesita desarrollar una estrategia de atracción y retención de talento para reducir la rotación de empleados permanentes. Esto debería evitar la pérdida de conocimiento y costos innecesarios en el nuevo proceso de contratación, causando desgaste administrativo y financiero.

El análisis de los determinantes del exceso de rotación desarrollado por frio seguro puede fortalecer sus procesos de Recursos humanos, convertirse en un capital humano más competitivo, formado y solidario. Motivación que le permita crear una cultura organizacional renovada, cuyos beneficios se manifiestan en clientes satisfechos, mayor productividad, compromiso con la empresa; Además, las estrategias de retención juegan un papel importante en el desarrollo empresarial.

Al analizar los problemas de retención, las empresas pueden crear un proceso consciente que identifique las habilidades y necesidades de los empleados no solo con fines de producción, sino que puede perfeccionar la comodidad y la responsabilidad de los colaboradores.

También tiene un gran significado personal, afectivo, familiar y social, ya que los empleados se llegan a beneficiar de las diversas estrategias que se ofrecen, que pueden promover su salud física, mental, también facilitar la integración familiar. Laborar, conseguir oportunidades que fomenten el desarrollo y crecimiento personal. En definitiva, mostrar la empresa como corporación que no solo genera desarrollo en el ámbito financiero, también cumple con la marca empleadora y la ubica como un buen lugar de trabajo lo que vendría hacer un ambiente laboral acogedor.

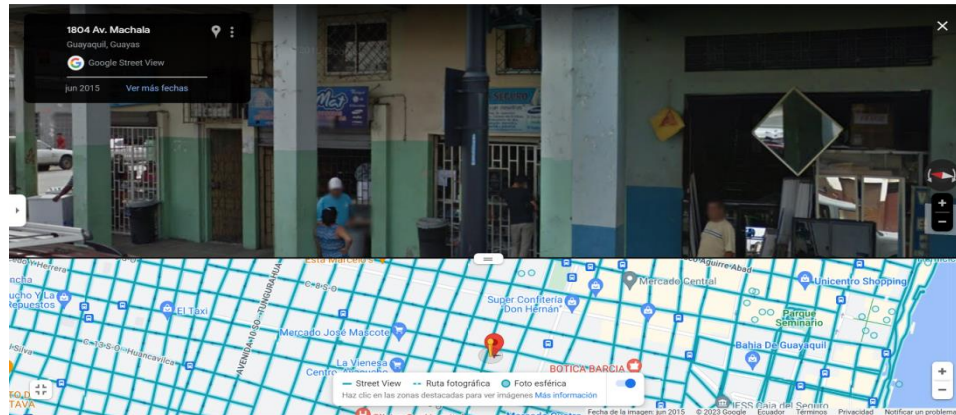
De modo que. Es necesario analizar la retención de empleados, que tiene como objetivo mejorar el proceso de gestión de los empleados y comprender la motivación, la competencia, confianza y destreza en relación con el desarrollo.

1.8. Delimitación del Problema

- **Campo:** Administración y Recursos Humanos
- **Área:** Estrategias de mejora del desempeño laboral

- **Delimitación espacial:** Provincia del Guayas, Ciudad de Guayaquil, Empresa Frio seguro, 1804 Av. Machala.
- **Delimitación temporal:** Período 2023 – 2024
- **Delimitación Geográfica:**

Ilustración 1. Ubicación del Comercial Frio Seguro



Fuente: Google Maps, (2016)

1.9. Idea a Defender

Proponer estrategias efectivas permitirá mejorar el desempeño laboral y disminuir la rotación de personal en la empresa Frio Seguro.

1.10. Línea de Investigación Institucional/Funcional

Línea Institucional. – Desarrollar investigación generadora de conocimiento en el área de estrategias empresarial.

- Desarrollo estratégico empresarial y emprendimiento sustentable.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. Antecedentes

Durante los últimos años, el ambiente laboral en el Ecuador, manejando en Guayaquil especialmente a través de la Inspección del Trabajo, fue cuna de trámites muy atrasados, el proceso de legalización de contratos era interminable con largas colas y múltiples correcciones a documentos dependiendo del criterio de cada inspector, hay contratos que no pueden ser sellados por el Inspector del Trabajo aun cuando el trabajador ya no esté trabajando en la organización, lo mismo sucede con los documentos de finiquito, que en ocasiones no pueden ser presentados por ausencia de los funcionarios, además de malas asesoramiento en el ámbito laboral, incitando muchas veces a los trabajadores a iniciar acciones judiciales sin motivo, así como reclamaciones justificadas de los trabajadores que no son tramitadas, como la falta de afiliación al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, descuentos injustificados, multas y sanciones, pagos prematuros, procesos de aprobación sin resolución y otros trámites estancados por el mismo sistema, una cantidad excesiva de documentos eventualmente se pierden o se envían a archivos por la lentitud del proceso.

Ilustración 2. Estructura de la población económicamente activa nacional, abril 2022 – abril 2023

	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	mar-23	abr-23
Población en Edad de Trabajar	12.820.637	12.835.737	12.850.763	12.865.821	12.880.933	12.896.001	12.911.132	12.926.289	12.941.480	12.956.575	12.971.766	12.987.027	13.002.250
Población Económicamente Activa	8.524.063	8.557.854	8.536.619	8.579.754	8.536.605	8.693.194	8.677.809	8.380.304	8.357.837	8.568.867	8.507.794	8.329.980	8.503.313
Población con Empleo	8.124.631	8.242.866	8.190.999	8.247.528	8.193.371	8.338.869	8.323.300	8.061.941	8.090.895	8.247.269	8.179.132	8.027.315	8.161.465
Empleo Adecuado/Pleno	2.770.255	2.843.061	2.906.664	2.752.904	2.844.726	3.077.801	2.928.005	2.981.886	3.011.800	2.982.924	2.803.265	2.881.193	2.990.453
Subempleo	2.041.359	1.888.344	2.012.731	1.890.850	1.970.437	1.765.761	1.728.936	1.921.319	1.618.846	1.656.685	1.835.936	1.643.088	1.691.748
Empleo no remunerado	902.331	1.011.882	887.005	1.064.681	916.120	938.663	1.016.921	743.203	893.980	987.221	937.121	915.994	881.302
Otro empleo no pleno	2.395.780	2.472.772	2.362.022	2.521.255	2.429.362	2.535.383	2.637.893	2.398.662	2.549.766	2.578.442	2.588.381	2.574.987	2.577.450
Empleo no clasificado	14.906	26.807	22.576	17.838	32.726	21.262	11.546	16.872	16.504	41.997	14.430	12.052	20.512
Desempleo	399.432	314.988	345.620	332.227	343.235	354.324	354.509	318.363	266.942	321.598	328.662	302.665	341.849
Población Económicamente Inactiva	4.296.574	4.277.883	4.314.144	4.286.067	4.344.328	4.202.807	4.233.323	4.545.985	4.583.643	4.387.708	4.463.972	4.657.047	4.498.937

Fuente: INEC, (2023, pág. 12)

Las interminables horas de espera ocuparon principalmente al departamento de Talento Humano y el colaborador los impulsó a probar otras opciones algo más convenientes para solucionar los problemas laborales, como la rendición de cuentas por los servicios prestados o la contratación sin asistencia legal. Ante tales complicaciones, los empleados muchas veces aceptaban el incumplimiento por desconocimiento o para mantener fácilmente una fuente de ingresos para su familia, lo que en parte se convertía en trabajo insuficiente por no cumplir con los requisitos legales pertinentes. Así lo indica el compendio estadístico del INEC de abril de 2022 hasta abril de 2023, en el cual nos presenta trabajos adecuados e insuficientes en el Ecuador.

FRIO SEGURO se encuentra ubicado en Guayaquil, se dedica a la comercialización de ventas de repuestos de productos que tengan relación con lo que es línea blanca. La organización con el transcurso de los años ha ido creciendo notablemente ya que actualmente constan con 22 trabajadores.

Existe una cultura organizacional muy egoísta, definida por las áreas que afectan a los más vulnerables, beneficiando solo a unos sin importar cómo se sientan los demás. La identidad laboral no existe porque no se nutre por el completo desconocimiento de muchos factores positivos en la organización como la calidad del producto, ser una empresa económicamente sólida, contar con buena infraestructura y buscar constantemente la innovación.

Es primordial la necesidad de gestionar el campo del talento humano, el cual no se puede desarrollar en el sector económico y comercial sin una organización en su conjunto, como una cultura organizacional sólida con presencia no solo interna sino también fuera del mercado laboral para poder hacer posible este crecimiento.

Crecer, sembrar en cada colaborador una identidad laboral, en esta fuerza hacer que todos se sientan en una gran empresa, se sientan orgullosos de su lugar de trabajo, de las funciones que desempeñan, que su aporte es crucial para el logro de las metas.

Debido a los múltiples factores que afectan el ambiente laboral, es común que cualquier empresa tenga problemas en la gestión de los recursos humanos. Esta es la realidad de las empresas con ingresos y desempeño excesivos, influenciadas por factores internos y externos. Suscitando una Alta rotación de empleados y bajo rendimiento de los empleados.

Situaciones que se presentan son alta rotación en el sector comercial cubierto por la falta de un trabajo estable gracias a un contrato de trabajo, no tienen un compromiso para lograr sus objetivos porque no se les exige nada, el ausentismo su gratuidad sube muy rápido de no castigo por no trabajar, caras de mal humor cuando se les pide que se queden un poco más para una reunión en particular, falta de respeto entre los compañeros de trabajo, prácticas de no interferir con los procesos comerciales, no mostrar las carteras propias sino solo las que reciben los más altos comisiones, retrasos constantes y otras situaciones que les han afectado afectan a la organización.

2.2. Estado del Arte

Es un conjunto de trabajos e investigaciones bibliográficas que comparten similitudes con el presente proyecto de investigación, debido a que han utilizado una estructura de bases teóricas, metodológicas o propuestas similares, siendo de esta manera una alternativa necesaria para el desarrollo efectivo de la investigación. Según Guevara, (2016).

Tabla 3. Estado del Arte

Autor	Título	Metodología de investigación	Conclusión	Herramientas	Propuesta	Recomendación	Link
Rojas Maldonado, Zully Marlene (2019)	Estrategias de gestión en la retención del talento humano y el	Enfoque cuantitativo. Investigación descriptiva y	Se concluye que el modelo de retención del personal diseñado y aplicado por	El instrumento de recolección de datos del estudio fue el	Reducir la decisión de abandono del talento humano crítico, en la medida que	Mejorar los canales de comunicación y distribución. Implementar planes de	https://repositorio.uess.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/5585/Rojas%20

compromiso organizacional de los trabajadores en una empresa de transmisión y diseño	correlacional	la empresa del estudio, puede influenciar positivamente en el compromiso organizacional y en consecuencia reducir el abandono de dicho personal.	cuestionario, Análisis documental, que se encarga de la recolección y del estudio de documentos que tienen que ver con el tema.	los esfuerzos de la organización se orientan a potencializar las prácticas de Gestión Humana señaladas en él, aplicable a la empresa en estudio.	capacitación y formación. Fomentar la participación activa de los trabajadores	Maldonado %2c%20Zully%20Marlene.pdf?seisAllowed=y
--------------------------------------------------------------------------------------	---------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Autor	Título	Metodología de investigación	Conclusión	Herramientas	Propuesta	Recomendación	Link
Camos Vargas, María Fernanda (2018)	Gestión de talento humano para el fortalecimiento de la cultura organizacional e identidad laboral en Corporación Superior Corsuperior S. A	Enfoque cuantitativo o Investigación No experimental, investigación de campo y descriptiva	Mantener un modelo de agencia de comisiones sin conexión directa con el negocio en términos de tiempo, informes de gestión y empleo continuo de la empresa es una pérdida de tiempo al tratar con cuestiones de capacitación y adquisición de talento.	Las técnicas de investigación e instrumentos que se van a utilizar en el presente proyecto de investigación son: observación y la encuesta	Manejar de manera transparente los procesos de selección mediante una matriz en que incluye el perfil duro, evaluación por competencias y evaluación técnica.	Utilizando un modelo de contrato formal, evaluación detallada del ingreso del comisionado actual a la empresa a través de un contrato de trabajo y notificación de ingreso del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	http://repositorio.ulvr.edu/bitstream/44000/292/1/T-2089.pdf

Autor	Título	Metodología de investigación	Conclusión	Herramientas	Propuesta	Recomendación	Link
Haro Pérez, Marcia de Lourdes (2014)	La rotación del personal y su relación en el desempeño laboral en la cooperativa de ahorro y crédito 29 de octubre Ltda. Agencia Ambato	Enfoque cuantitativo y cualitativo. Investigación exploratoria, Investigación descriptiva, Investigación de campo	Los procesos de recursos humanos implementados actualmente en la institución son inadecuados, se realizan de manera empírica y no cuentan con una adecuada gestión de recursos humanos.	Las técnicas de investigación e instrumento s que se van a utilizar en el presente proyecto de investigación son: observación y la encuesta	Elaboración de un Modelo de Gestión de Talento humano para mejorar el desempeño laboral y evitar el incumplimiento en la entrega de servicios y la insatisfacción del personal en la Cooperativa de Ahorro y Crédito 29 de Octubre Ltda. Agencia Ambato.	Evaluar a los empleados cada tres meses para conocer sus fortalezas como las cualidades personales, el liderazgo, el trabajo en equipo y el profesionalismo con el que realizan cualquier actividad en el campo laboral. así como sus logros. deberían ser mejorados.	https://repositorio.uta.edu.ec/bitstream/123456789/8405/1/203%20oe..pdf

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

2.3. Marco Teórico Referencial

2.3.1. Desempeño laboral

El desempeño laboral dentro de la organización es un factor de suma importancia que se puede utilizar para mostrar la eficiencia y eficacia del trabajo realizado por los trabajadores, que en este caso de investigación son los empleados de

la empresa Frio Seguro. Esto también afecta la forma en que se evalúa el valor del personal para la empresa, es una inversión fundamental para la empresa, por lo que el retorno debe ser elocuente. La evaluación del desempeño laboral “es una evaluación sistémica de cómo le va a cada persona en el trabajo y como se desarrolla en el futuro.” (Chiavenato, 2017) esta evaluación ayudará a verificar la eficiencia del desempeño que los trabajadores tienen, de modo que esto facilitara reducir las falencias que exista en la empresa.

“El enfoque en el desempeño laboral está en el comportamiento de los empleados, independientemente de su rol operativo o técnico, para garantizar el logro oportuno de los objetivos y metas de una empresa”. Según, Sarmiento (2020)

El desempeño laboral es la actividad que un sujeto realiza en su lugar de trabajo y engloba aspectos personales relevantes como la disciplina y las actitudes, que pueden ayudar a identificar factores importantes en el desarrollo y la formación profesional, así como la participación laboral, el reconocimiento, la sensibilidad laboral o la motivación

El desempeño laboral es el término utilizado para describir que tan bien se desempeña cada empleado en su función dentro de la empresa. Evalúa como los empleados llevan a cabo sus deberes, cuidan de sus obligaciones y contribuyen al logro de los objetivos de la organización.

“La curva de desempeño está influenciada por las demandas o presiones que desafían las habilidades y conocimientos del trabajador lo que puede causar malestar y beneficio para el empleado”. De acuerdo a los autores Félix; García & Mercado (2018)

2.3.2. Evaluación de desempeño laboral

La evaluación de desempeño es un proceso técnico mediante el cual, de manera integral, sistémica y continua, realizada por el superior inmediato, se evalúa toda la actitud, desempeño y comportamiento en el lugar de trabajo de los empleados en el desempeño de sus funciones y cumplimiento de sus deberes, en términos de tiempo, cantidad y calidad de los servicios producidos. Es un proceso

diseñado para identificar e informar a los trabajadores. De acuerdo con Alvarado & Toala. (2018)

Al evaluar el desempeño laboral, los sistemas de evaluación que toman en cuenta metas cuantificables preestablecidas que son sorprendentemente valiosas, estables, integradas y comprensibles en pocas palabras están diseñados para lograr metas cuantificables.

El propósito de estas evaluaciones es examinar la eficacia con la que los empleados han podido desempeñarse durante un período de tiempo. En general, las empresas lo hacen todos los años, pero se recomienda hacerlo cada 6 meses. Para que la calificación sea óptima, el desempeño debe medirse de manera completamente objetiva.

Hay diversar formas de medir el desempeño laboral de los trabajadores, la más utilizada es evaluar cada elemento en una escala del 1 al 5, de menor a mayor:

1. Insatisfactorio
2. Por debajo del promedio
3. Aceptable
4. Por encima del promedio
5. Satisfactorio

Ilustración 3. Formato de evaluación de desempeño laboral

Evaluación de desempeño laboral					
[INSERTA EL LOGO DE TU EMPRESA]	Fecha: <input type="text"/>				
Datos del evaluado:					
Nombre:	<input type="text"/>				
Departamento:	<input type="text"/>				
Puesto:	<input type="text"/>				
Datos del evaluador					
Nombre:	<input type="text"/>				
Relación con el evaluado	<input type="text"/>				
COMPETENCIAS A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	Deficiente 1	Regular 2	Buena 3	Muy buena 4	Excelente 5
Comunicación					
Comparte información de manera efectiva y asertiva.					
Escucha activamente y es receptivo a las opiniones de los demás.					
Presta atención en las conversaciones.					
Se comunica de manera escrita con claridad.					
Expresa sus ideas con claridad y respeto a la otra persona.					
Fomenta el diálogo de manera abierta y directa.					
Trabajo en equipo					
Se desempeña como un miembro activo del equipo.					
Inspira, motiva y guía al equipo para el logro de las metas.					
Comparte su conocimiento, habilidades y experiencia.					
Comparte el reconocimiento de logros con el resto del equipo.					
Resolución de problemas					
Recauda información de diferentes fuentes antes de tomar una decisión.					
Se enfoca en los asuntos clave para resolver el problema.					
Tiene flexibilidad y disposición de cambio ante las situaciones.					

Nota. Muestra un modelo de tabla para evaluar el desempeño laboral de los empleados
 Fuente. SiempreExcel, (2022)

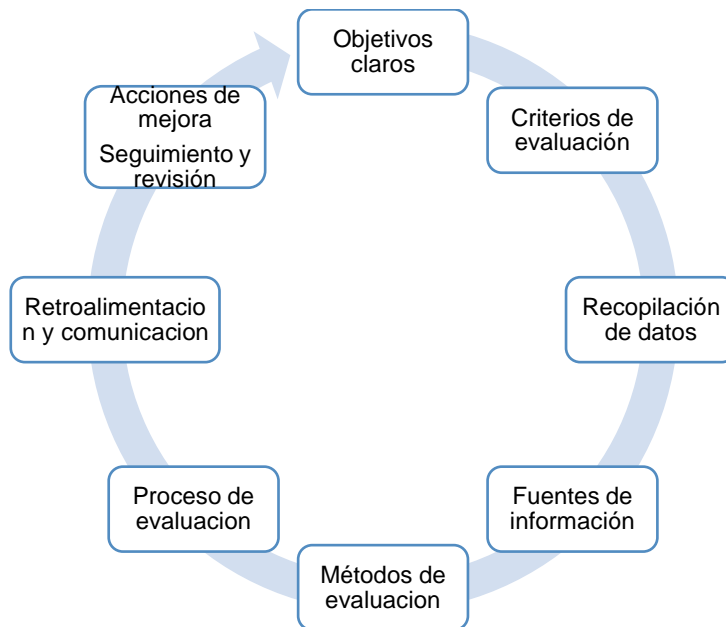
2.3.3. Elementos de la evaluación desempeño

En cuanto a la evaluación del desempeño, es el proceso de estimar el desempeño general de un empleado, que es una función esencial de una forma u otra comúnmente realizada en cualquier organización moderna. Como la mayoría de los empleados buscan retroalimentación sobre cómo realizan sus actividades y quién es responsable de dirigir el trabajo de otros empleados, se debe evaluar el desempeño individual para saber qué acciones debe tomar la organización.

Finalmente, cuando el desempeño no se logra según lo especificado, el gerente o supervisor debe tomar medidas correctivas; Del mismo modo, se debe fomentar el desempeño que cumpla o supere las expectativas.

Los elementos del sistema y el enfoque de evaluación deben identificar los factores relacionados con el desempeño, medirlos y brindar retroalimentación a los colaboradores y al área de Recursos Humanos; si los estándares de desempeño no se basan en factores relacionados con el trabajo, esto puede generar resultados inexactos o subjetivos.

Ilustración 4. Elementos de la evaluación de desempeño



**Fuente. (Alveiro Montaya, 2009)
Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)**

2.3.4. Rotación de personal

La rotación de empleados es la separación voluntaria o involuntaria permanente de la organización. Esto puede ser un problema a medida que aumentan los costos de reclutamiento, selección, capacitación y terminación de la fuerza laboral. No se puede prevenir, pero se puede minimizar, especialmente entre los empleados de alto rendimiento y difíciles de reemplazar.

Una planificación de carrera ineficiente, la incapacidad de proporcionar los incentivos necesarios para mantener la motivación de los empleados puede crear inseguridad en las personas de la organización y ralentizar el ritmo de trabajo, provocando el deseo de cambiar de trabajo, de empresa o incluso de industria.

“La rotación de personal se utiliza para definir la rotación de empleados entre una organización y su entorno; es decir, el intercambio de personas entre la organización y su entorno está determinado por el número de personas que entran y salen de la organización. Las rotaciones casi siempre se presentan como índices mensuales o anuales para comparación, diagnóstico, promoción de la oferta e incluso pronósticos”. Según (Chiavenato, Gestión del Talento Humano, 2002)

Las personas que dejan el trabajo deben ser compensadas con un mayor aporte para mantener el nivel óptimo de factores humanos en el que opera el sistema.

En 1910, América del Norte comenzó a estudiar las causas y efectos de la rotación de personal. “Los empleadores que consideran despedir a un empleado por el más mínimo error y confían en poder reemplazar el artículo entienden que todo despido tiene un costo y ese costo no es insignificante, y el mismo razonamiento se aplica a quienes fijan la tarifa.

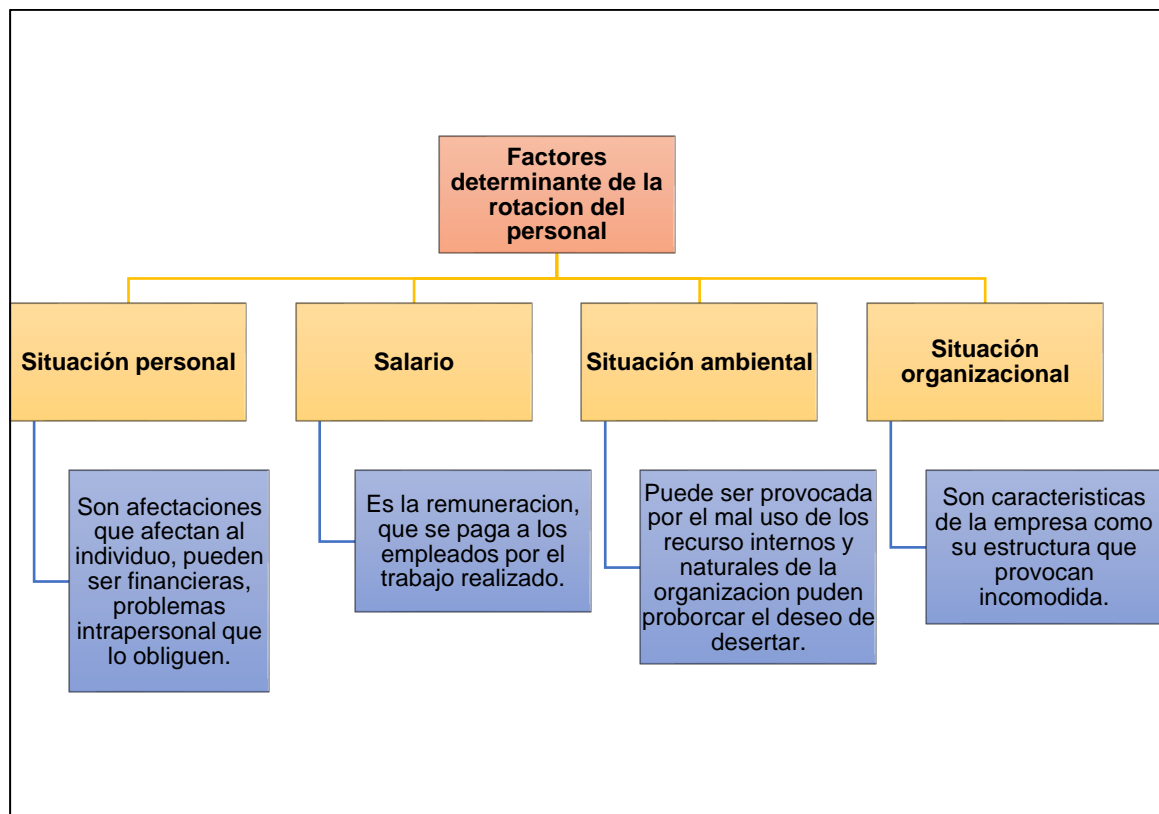
2.3.5. Factores determinantes en la rotación de personal

La rotación de empleados debe entenderse como una consecuencia, no como una causa, de fenómenos que ocurren dentro y fuera de la organización que afectan

las actitudes y el comportamiento de las personas, y por lo tanto la movilidad es una variación tanto interna como externa de un fenómeno organizacional.

Podemos identificar las causas de la rotación de empleados en un orden triple, a saber: "general, no relacionada con la empresa y el individuo; naturaleza comercial relacionada con la implementación de la política de personal; naturaleza personal, estrechamente relacionada con el tema, personal y familia Es un negocio adicional".

Ilustración 5. Factores determinantes de la rotación del personal.



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

El primero es el estatus, las características del mercado laboral de las mujeres; el segundo tiene razones relacionadas con la política de personal, las condiciones de trabajo, las capacidades superiores; en tercer lugar, las causas están íntimamente

relacionadas con la personalidad de las personas, las relaciones familiares y los hábitos de vida.

Énfasis en los factores personales, desde el punto de vista psicológico, una persona es un ser muy complejo, siempre debemos analizar cada factor individual: elementos tanto ambientales como personales de satisfacción laboral, que pueden ser la clave para sostener a un individuo. La estabilidad emocional del trabajo, que determina la actitud y el comportamiento de los empleados.

“La satisfacción con el trabajo como motivo de salida genera varios factores que están influenciados por la misma motivación, estos factores son: situación personal, salario, situación organizacional, situación ambiental”. De acuerdo a los autores, Santillán & Navarro (2008)

El nivel de rotación de empleados está estrechamente relacionado con la satisfacción laboral, que a su vez está estrechamente relacionada con la motivación. La satisfacción laboral se entiende como el grado de felicidad que experimentan los empleados debido a su trabajo. La motivación está formada por todos los factores que pueden causar, mantener y conducir. El acto de lograr una meta, por lo que se considera un impulso que hace que una persona elija y realice una acción entre las opciones que se le presentan en una situación dada.

Estos antecedentes respaldan la base de la teoría de Abraham: Maslow creía que las necesidades humanas o las motivaciones personales influyen en la búsqueda de satisfacción de un individuo, y la teoría de las necesidades se representa en forma de pirámide. Para Maslow: “La motivación superior aparece solo cuando se satisface la motivación más básica. Esto es observable a nivel evolutivo e individual. “En la parte inferior de la pirámide se encuentran las necesidades más básicas y comunes (llamadas necesidades primarias), mientras que en la parte superior se encuentran las necesidades más complejas y abstractas (necesidades secundarias). De acuerdo a los autores Morris & Maisto (2001)

2.3.6. Herramientas de Cálculo y Medición de la Rotación del Personal

En un entorno empresarial, la rotación de personal se ha convertido en uno de los desafíos más grandes a los que una organización se puede enfrentar. Para comprender y abordar este fenómeno, es necesario contar con las herramientas y métricas adecuadas que permitan medir la rotación de personal de una manera efectiva.

En este contexto, son los indicadores de rotación los que juegan un papel fundamental, ya que proporcionan una visión ampliamente cuantitativa de la rotación de personal, permitiendo así a las organizaciones, analizar y comprender mejor los factores y tendencias asociadas con la salida de trabajadores. Mencionados a continuación:

2.3.6. Tasa de Rotación

“La tasa de rotación es uno de los indicadores más utilizados para calcular y medir la rotación de personal de una empresa”. Según Chiavenato (2009)

Se define como el número de empleados que abandonan la organización en un periodo establecido dividido para el número total de empleados durante ese periodo. Mostrado abajo:

$$\textit{Tasa de rotación} = \left(\frac{\text{N. de empleados que abandonar la empresa}}{\text{Promedio de empleados}} \right) * 100$$

Esta medida proporciona una visión general del nivel de estabilidad laboral que tiene la empresa y la duración promedio del empleado en la organización.

Ejemplo Tasa de rotación

Se ha formado un equipo, entrenado y le das seguimiento. Sin embargo, sucede que algunos de sus empleados están ausentes o ya no vienen a trabajar. Te enfrentas a uno de los problemas más apremiantes para un restaurante: la rotación de personal.

En un restaurante ha existido la rotación de personal en lo cual se dan 2 despidos por mes y su número de empleados es de 30, se trata de resolver cuál es su porcentaje de tasa de rotación.

Ecuación 1. Tasa de rotación

$$\text{Tasa de rotación} = \left(\frac{2}{30}\right) * 100 = 6.66 \% \text{ de rotación mensual}$$

Fuente: Tomado de: (Castañeda, 2023)

Con 2 despidos por mes, la rotación anual es del 79,2 %. Esto significa que casi el 80% de los empleados abandonan el restaurante en un año. Lo cual se lleva a que se tiene que resolver el problema que existe de rotación.

2.3.7. Encuestas de salida

La encuesta de salida es aplicada por parte de la Gerencia de Personas una vez que el colaborador presenta su carta de renuncia. En ese momento se le invita a rellenar la encuesta que recabaría información de fuente directa de cuáles son los motivos que le llevaron al colaborado decidir dejar de trabajar. Según, (Sánchez Almonte, 2020)

Las encuestas de salida son una herramienta valiosa para comprender cuales son las razones que existen detrás de la salida de los trabajadores de la organización y la rotación de personal que existe.

Ilustración 6. Ejemplo de entrevista de salida.

ENTREVISTA DE SALIDA

NOMBRE: _____

FECHA DE INGRESO: _____ FECHA DE RETIRO: _____

DEPARTAMENTO: _____ PUESTO: _____

**INSTRUCCIONES: MARCAR LA CASILLA CORRESPONDIENTE DE ACUERDO A SU OPINION.
COMPLETAR DATOS CUANDO SEA REQUERIDO.**

(EX=Excelente MB=Muy bueno B=Bueno R=Regular M=Insatisfactorio)

¿COMO CALIFICARIA? (INCLUYA SUS COMENTARIOS SI LO CONSIDERA CONVENIENTE)

	EX 9 - 10	MB 7 - 8	B 5 - 6	R 3 - 4	M 1 - 2
- Ambiente laboral					
- Relación con su jefatura inmediata					
- Relación con sus colegas de trabajo					
- Beneficios y prestaciones: aguinaldo, bono, vacaciones, seguro vida y médico, etc.					
- Las condiciones trabajo, recursos y herramientas de trabajo					
- Capacitación, inducción y entrenamiento en el puesto					
- Oportunidades de desarrollo					
- Carga de trabajo					
- Comunicación interna					
- Organización del trabajo					
- Trabajo en equipo					
- Servicio al cliente					
- Imagen de la Empresa					

¿Qué sugerencias nos puede dar para mejorar el trabajo en su departamento/área/ y en general?

¿Qué comentarios nos puede hacer acerca de su área de trabajo?

¿Qué es lo que más le gusta de la Empresa? Y ¿lo que NO le gustó?

¿Cuál es su opinión de la Empresa como empleador?

¿Usted recomendaría a otras personas trabajar en esta Empresa?

NOMBRE Y FIRMA DEL EMPLEADO

NOMBRE Y FIRMA DEL ESPECIALISTA DE RRHH

Fuente: Conexión Mujer, (2020)

“Es una política que cualquier organización debería aplicar a todos los trabajadores que deseen retirarse de la empresa por el motivo que tengan, en caso de renuncias, es importante definir las causas”. Según, Martha Alles, (2008)

Durante las encuestas de salida, se investigan los motivos reales y específicos que llevaron a los trabajadores a dejar su puesto de trabajo, esto brinda a los empleados la oportunidad de expresarse de una forma abierta sobre las razones o decisiones que los llevaron a dejar la organización, aparte de esto, se investiga sobre la experiencia laboral y la satisfacción del empleado durante el tiempo que trabajó en la organización, incluyendo aspectos sobre el ambiente laboral con sus compañeros de trabajo y superiores, las oportunidades de crecimiento profesional y el reconocimiento recibido por su trabajo, además, se hace una retroalimentación sobre las políticas organizacionales, abarcando temas como la compensación, los programas de capacitación y las políticas de conciliación laboral.

En esta también se brinda a los trabajadores la oportunidad de compartir recomendaciones y sugerencias para mejorar la retención de personal y el entorno laboral, estas entrevistas permiten una interacción directa y profunda con las experiencias individuales.

2.3.8. Herramienta para identificar los factores de rotación de personal

Las herramientas que permiten identificar los factores de rotación de personal son métodos utilizados por las empresas para analizar las razones que existen detrás de la salida de los trabajadores.

La herramienta más común para analizar y entender la rotación de personal es:

- Análisis de causas raíz

2.3.9. Análisis de Causas Raíz

“El análisis de causa raíz es un enfoque sistemático que identifica las diversas causas fundamentadas de un problema para que puedan ser abordadas adecuadamente y evitar que estas vuelvan a ocurrir en un futuro”. Según Rother & Shook (2008),

Esta es una metodología ampliamente utilizada en diversos campos y aborda las causas más importantes que originan un problema o una situación no deseada, su objetivo principal es ir más allá de los síntomas superficiales y encontrar la causa raíz que generan efectos negativos.

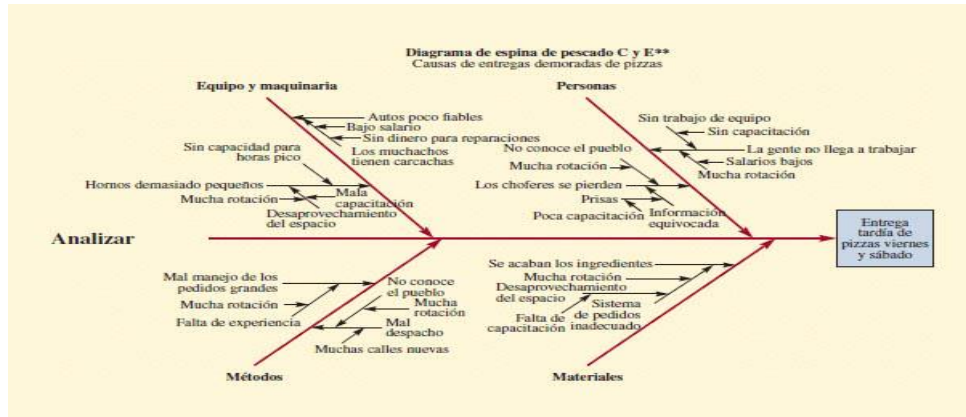
Para llevar a cabo este análisis existen diversas técnicas y métodos, los dos más importantes son:

- Diagrama de espina de pescado
- Técnica de los cinco porqués

Diagrama de Espina de Pescado

Ayuda a identificar visualmente la causa raíz de un problema, ya que guía a una serie de caminos por categorías ramificadas que puede llevar a otras causas relacionadas, hasta que se llegue a la causa principal.

Ilustración 7. diagrama espina de pescado



Nota. Presenta el modelo de espina de pescado, usado para determinar causas y efectos. Fuente: Datasketch, (2021)

El diagrama opera de una forma estructurada, en un primer paso se ubica el problema en el centro del diagrama, posteriormente, se lleva a cabo una lluvia de ideas con el propósito de identificar y determinar los diversos factores causales que están relacionadas con el problema, las cuales se distribuyen en ramas representativas a las

“costillas del pescado”. Dichas categorías se agrupan y el proceso se repite para profundizar en el análisis, con el objetivo de identificar la causa raíz.

Técnica de los cinco porqués

La técnica de los Cinco porqués es una herramienta de resolución de problemas que se utiliza para conocer la causa raíz de un determinado problema.

Fue desarrollada por Sakichi Toyoda, el fundador de Toyota Industries, como parte del sistema de producción de Toyota Industries, como parte del sistema de producción de Toyota.

El objetivo de esta técnica es evitar el tratamiento superficial de los problemas y, por el contrario, profundizar en los factores importantes que originan la situación no deseada, consiste en formular la pregunta “¿por qué?” varias veces hasta llegar a la causa raíz.

Ilustración 8. Ejemplo de la teoría de los cinco porqués

Planteamiento del problema	Por qué 1	Por qué 2	Por qué 3	Por qué 4	Por qué 5	Resultado
¿Por qué hay tanta rotación de personal?	Porque hay un clima organizacional negativo	¿Por qué hay un clima organizacional negativo? Porque no se fomenta el trabajo en equipo y existe mucha competitividad mal enfocada.	¿Por qué no se fomenta el trabajo en equipo? Porque no hay un líder en cada área de la empresa que incentive actividades grupales.	¿Por qué no hay líderes en cada área?		Definir un líder por cada área de negocio que ayude a conocer las necesidades específicas de cada departamento.
	Porque hay una falta de crecimiento laboral	¿Por qué hay una falta de crecimiento laboral? Porque no se brindan las capacitaciones ni oportunidades adecuadas para que los trabajadores puedan subir de puesto.	¿Por qué no se ofrecen capacitaciones a los trabajadores? Porque no hay un líder en cada área que sugiera o destaque las necesidades específicas de lo que requieren aprender para seguir avanzando en cada departamento.	Porque no se ha incentivado ninguna actividad o votación que ayude a elegir al mejor líder para cada área.		Buscar las capacitaciones y talleres más adecuados para que el personal pueda aprender más sobre sus funciones y así incentivar su crecimiento.
	Porque no hay un proceso de selección adecuado	¿Por qué hay un proceso de selección inadecuado? Porque no se utilizan los valores y objetivos de la empresa como base para seleccionar al personal adecuado.	¿Por qué no se utilizan los valores y objetivos de la empresa para determinar al mejor personal? Porque los valores y objetivos de la empresa no están bien establecidos en un documento oficial.	¿Por qué no están establecidos los valores y objetivos de la empresa en un documento oficial? Porque la empresa no se ha tomado el tiempo de crear su manual organizacional.	¿Por qué no se ha creado un manual organizacional? Porque no han designado a un responsable para realizarlo adecuadamente.	

Nota. Busca determinar mediante cinco preguntas
Fuente: HubSpot, (2021)

Es importante destacar que, aunque se denomine “Cinco porqués”, el número de preguntas que deben formularse varía dependiendo de la complejidad del problema.

2.3.10. **Causas de la Rotación de Personal**

“Uno de los recursos que cambia más rápido en las organizaciones de hoy es el capital humano, con la entrada y salida constante de trabajadores. Algunas empresas caen en la precariedad laboral, con consecuencias negativas para la empresa”. (Arias Galicia, 1990)

Se refiere al movimiento de personas dentro y fuera de una organización. Por lo tanto, un porcentaje muy alto se toma como una señal de que algo anda mal. Teniendo en cuenta que las organizaciones ya están gastando en actividades de recursos humanos, como reclutar, seleccionar, capacitar y educar a las personas que contratan la alta rotación.

La rotación de personal, es el fenómeno de los empleados que dejan una empresa y son reemplazados por nuevos empleados. Este es un aspecto importante que las organizaciones deben monitorear y comprender, ya que puede tener un impacto significativo tanto en la cultura organizacional como en el desempeño general. Las causas más comunes son:

Ilustración 9. Causas de la rotación de personal



Fuente: (Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo, & Rivera Herrera , 2011)
Elaborado por Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Además de lo anterior, se puede decir que otra causa puede de la rotación de personal es la satisfacción que ve el colaborador, es decir, ve la diferencia entre el nivel de salario que recibió según lo que desea recibir.

2.3.11. Consecuencias de la Rotación de Personal

Las consecuencias de la rotación de personal son de amplio alcance y pueden tener un impacto significativo en diferentes aspectos y áreas de la organización.

Esta situación puede provocar consecuencias, las cuales son:

Ilustración 10. Consecuencias de la rotación de Personal



Fuente: Cabrera Piantini, Ledezma Elizondo, & Rivera Herrera , (2011)
Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

2.3.10. Costos Económicos.

La rotación de personal puede generar costos altamente significativos para las empresas.

Las empresas con alta rotación de personal experimentan mayores costos asociados a la selección, reclutamiento capacitación de nuevos trabajadores.

2.3.11. *Inestabilidad laboral.*

La alta rotación de personal puede causar inestabilidad laboral. López Salazar (2022) menciona que la inestabilidad laboral es una de las principales consecuencias de la rotación de personal, en esta los trabajadores enfrenta condiciones de empleo inciertas o hasta inseguras.

2.3.12. *Disrupción de la continuidad del trabajo.*

La disrupción de la continuidad del Trabajo hace referencias a las muchas interrupciones en la normal ejecución de las tareas, cuando un trabajador abandona la empresa, existe una interrupción en la continuidad del Trabajo. Esto puede afectar a la eficiencia, productividad y la calidad de los procesos y más si el trabajador que se va tenía conocimientos o habilidades en área específica. Según un estudio realizado en la Universidad Autónoma de Nuevo León (2016) la rotación de personal puede generar una falta de continuidad en el trabajo y generar una baja productividad.

2.3.12. *Impacto en la Moral y Motivación de Empleados.*

La rotación de personal tiene un impacto en la moral de los trabajadores que aún se mantienen en la empresa. La incertidumbre y la poca estabilidad laboral puede generar desmotivaciones y disminuir el compromiso que tienen los trabajadores con la empresa.

2.3.13. *Pérdida de conocimiento y experiencia.*

Cuando un trabajador se va de la empresa esto provoca la pérdida de conocimiento y experiencias, esto puede afectar la capacidad de la empresa en la capacidad de resolver problemas y orillarlos a tomar decisiones negativas.

2.3.14. *Teorías y Modelos sobre la Rotación de Personal*

Uno de las claves más importantes dentro de la dinámica organizacional es la rotación de personal; la retención de personal es un fenómeno que puede ser influenciado por diversos factores.

Múltiples teorías han surgido a raíz de este fenómeno para tratar de comprenderlo y explicarlo, presentadas en la parte abajo.

2.3.15. Teoría del Capital Humano.

“Este enfoque se basa en la idea que la educación y la capacitación-formación son inversiones que logran aumentar el capital humano, aunque estas inversiones impliquen un costo de oportunidad, ya que requieren de tiempo y recursos que podrían ser utilizados en otras actividades, Becker, argumentó que estas inversiones pueden generar varios rendimientos como el aumento de ingresos y mejores oportunidades laborales a lo largo del tiempo”. Según, Gary Becker (1964)

La teoría del capital humano sostiene que los trabajadores deben ser considerados como activos de una empresa, esta teoría menciona que los trabajadores van adquiriendo conocimientos, habilidades, aptitudes y experiencias a lo largo de su vida laboral, esto aumenta la productividad y es uno de los factores importantes para el éxito y la rentabilidad de una empresa.

Amplio el concepto de capital más allá de lo que los gerentes conocían como activos físicos y financieros, argumentando que el capital humano es un factor importante en el crecimiento económico.

Becker afirmó que los individuos diariamente toman decisiones sobre cómo invertir en el capital humano y analizan la relación costo/beneficios asociados a estos.

2.3.16. Teoría de la Satisfacción Personal.

La teoría de la satisfacción personal actualmente es un tema de gran interés, ya que es relevante tanto para la psicología ocupacional como para las organizaciones. Con respecto a las organizaciones, este concepto se examina como una variable que influye en las interrelaciones entre los individuos y la organización, ya que esta interacción es necesaria para observar ambos intereses, Se supone que la satisfacción o la insatisfacción individual en el trabajo es un producto de las relaciones con su trabajo y actitudes hacia ellos.

En otras palabras, las personas necesitan organizaciones como medios importantes para lograr sus objetivos y, a su vez, estas organizaciones necesitan personas para lograr sus objetivos organizacionales. (Segura, 2009)

La teoría de la de la satisfacción personal abarca el interés que persigue el individuo, la organización se vuelve parte del individuo, parte yaciente, parte esencial; esto ocasiona que los cambios, la mala gestión y el pésimo ambiente organizacional incite a la deserción del personal por el cargo que mantiene, entender, promover u motivar al sujeto colaborador asegurará que su estancia y deseos por permanecer dentro de la empresa, sean mayores.

Es una de las estructuras y medidas examinadas con mayor frecuencia en literatura y comportamientos organizacionales. El interés en la satisfacción laboral se basa en su relación con otros importantes. Resultados organizacionales, incluido el absentismo, la rotación, el compromiso organizacional y el desempeño. Según, Taylor, K. Dow Scott & G. Stephen (1985)

El absentismo al igual que otras variables como, la rotación del personal y la disminución del compromiso organizacional de los empleados con la empresa, entre otras, es el factor que aqueja, a la empresa Frio Seguro.

Esta teoría se vuelve más sofisticado con la introducción de la teoría de la motivación-higiene Herzberg. Centra su atención en el trabajo en sí como la principal fuente de satisfacción. Para Herzberg, el concepto de satisfacción laboral tiene dos dimensiones, satisfacción e insatisfacción de los individuos, que influyen dos grupos de varios factores; Es decir, los factores que producen satisfacción radical son diferentes de lo que causa insatisfacción. (Gómez, 2019)

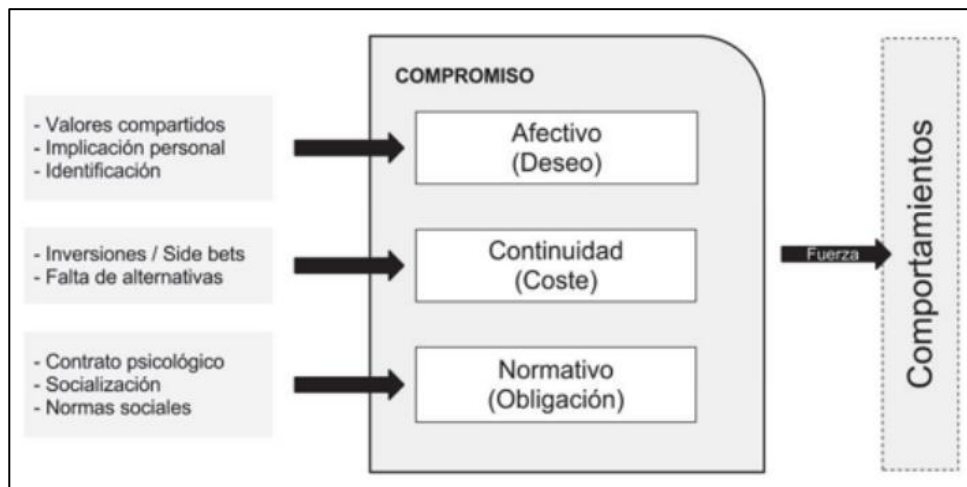
La satisfacción personal, de los colaboradores de la empresa Frio Seguro, se enmarcada hacia la dirección contraria, la insatisfacción, este análisis previamente visto en el planteamiento del problema, por el alto índice de rotación anual.

2.3.16.1. Teoría de la Vinculación Organizacional.

Según el modelo de compromiso organizacional establecido por Meyer & Allen (1991) “Existen tres componentes que influyen en el grado de vinculación; el compromiso afectivo, el normativo y continuo”.

La teoría de la vinculación organizacional detalla que la conexión emocional que se crea entre un empleado y la empresa, puede influir en su lealtad y compromiso a largo plazo, la rotación de personal puede ser un indicador de la falta de vinculación que existe entre los trabajadores y la organización.

Ilustración 11. Modelo de compromiso organizativo de Meyer y Allen



Fuente: Dialnet, (2020)

El compromiso afectivo se refiere a la conexión emocional que los empleados crean con la organización, esto debido al apego con los objetivos y valores de la empresa a raíz de un interés que se traduce en el deseo de conseguir el logro de la organización.

El compromiso de continuidad, se refiere a la percepción de los trabajadores de que el abandono de la empresa sería costoso, es en sí el costo de oportunidad que pondera un trabajador cuando toma la idea de cambiar de organización, esto hace que haga un balance de ventajas y desventajas de permanecer en la empresa que se encuentra actualmente, este compromiso implica un sentimiento de apego más psicológico independiente al del afecto.

Por último, está el compromiso normativo, se refiere a la obligación moral que el trabajador siente hacia la empresa, a conseguir los objetivos de esta. Este tipo de compromiso hace referencia al apego que tiene un trabajador con la institución que se basa en un sentido de lealtad y se expresa en un sentimiento de obligación.

2.3.17. *Determinación de las Causas de Rotación de Personal*

Hacer un análisis de la rotación, a partir de la identificación de las causas por las cuáles las personas se han marchado de la empresa en el último año, es factible a partir de las encuestas de salida que se han aplicado en las renunciaciones voluntarias o involuntarias. Según, (Sánchez Almonte, 2020)

La determinación de las causas de rotación de personal es un tema de gran impacto dentro de la organización, ya que esto permite consolidar cuáles son los factores que pueden llegar a ejercer influencia en la salida de los trabajadores de las empresas.

La rotación de personal puede llegar a tener diversas causas y la comprensión de cada una de estas es fundamental para una buena gestión del talento humano y la retención de empleados.

En primer lugar, uno de los factores que se ha identificado como causa de rotación de personal es la insatisfacción laboral, esta puede estar definida por varios aspectos, tales como; el ambiente laboral, las condiciones laborales, la falta de reconocimiento por el trabajo elaborado y la falta de oportunidades de desarrollo profesional.

“formula la llamada Teoría de dos factores o también conocida como Teoría motivación-higiene, en esta busca explicar los factores que ejercen influencia en la satisfacción y la insatisfacción laboral”. Según, Frederick Herzberg (1968)

Ilustración 12. Ilustración de la teoría de los dos factores



Fuente: ToolsHero, (2019)

El primer conjunto de factores, conocidos como factores de higiene son aquellos elementos que están altamente relacionados con el entorno laboral y las condiciones con las que se realizará el trabajo, estos factores pueden incluir temas como el salario, las políticas de la empresa, los beneficios y el clima laboral que exista entre compañeros de trabajo. Según Herzberg estos factores no son tomados como un impacto directo en la satisfacción laboral, pero la carencia o ausencia de este si genera insatisfacción y malestar en los trabajadores.

El segundo conjunto de factores, son conocidos como factores motivacionales, hacen referencia a aquellos elementos que están altamente relacionados con la naturaleza del trabajo y las oportunidades de desarrollo y crecimiento personal que el trabajador puede obtener en este. Estos factores van de la mano con el logro, el reconocimiento, el crecimiento y el avance profesional.

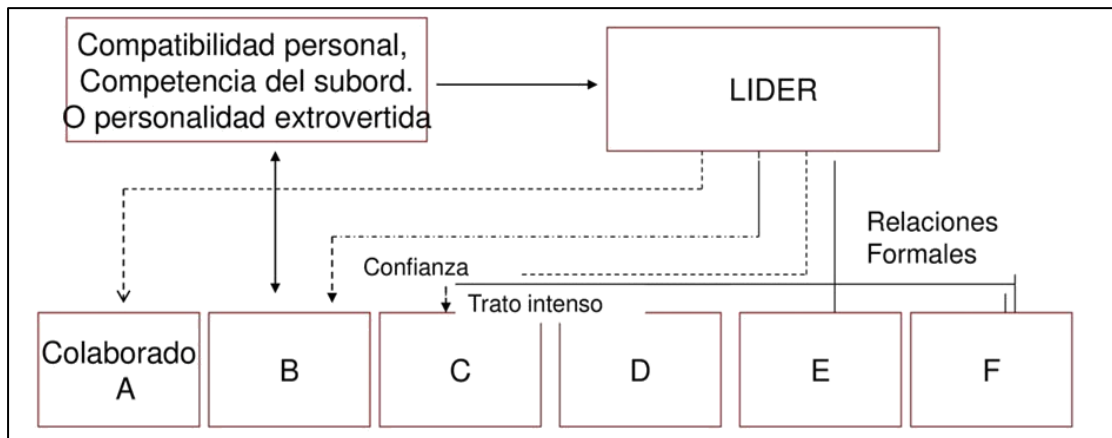
Para Herzberg los factores higiénicos pueden prevenir la insatisfacción, pero eso no quiere decir que pueda aumentar la satisfacción laboral ya que eso solo lo logra los factores motivacionales, este último conjunto de valores que generan un alto nivel de satisfacción. La teoría de los dos factores ha tenido una gran influencia dentro del campo de gestión de recursos humanos y esto ha hecho que se forme un enfoque más holístico para poder comprender y abordar mejor la satisfacción personal.

Para que una empresa pueda crear un ambiente laboral satisfactorio no solo debe centrarse en eliminar los factores higiénicos insatisfactorios, sino también en fortalecer los factores motivacionales. Al hacerlo, se puede fomentar una mejor satisfacción laboral, un mejor compromiso y un mejor desempeño laboral de los trabajadores.

Otro factor relevante en la determinación de las causas de rotación de personal es el liderazgo y la relación con los supervisores de cada área de la empresa.

Muchos estudios han demostrado que los trabajadores que presentan una relación más conflictiva con sus jefes tienen una alta probabilidad de abandonar la empresa y para esto se formuló la Teoría del intercambio de liderazgo, según Lussier & Achua (2011) la Teoría del Intercambio entre Líder y Miembro (Teoría ILM) busca entender la calidad que existe en cada relación diádica y las consecuencias que ésta tiene en los resultados organizacionales.

Ilustración 13. Teoría del intercambio de líder y miembro



Fuente: SlidePlayer, (2018)

Esta teoría se plantea la idea de que las relaciones entre líderes y los miembros de un equipo tienen un gran impacto en el desempeño y satisfacción laboral, esto sostiene que existen diferentes niveles entre esta relación de intercambio y que estos niveles influyen en la percepción que mantiene el miembro de su líder, así mismo esto se refleja en su rendimiento y satisfacción laboral.

Los trabajadores que mantienen una relación de intercambio más alto y con su líder tienen a tener una mayor satisfacción laboral y una menor intención de abandonar su puesto de trabajo.

Por otro lado, aquellos trabajadores que mantienen un intercambio más bajo con su líder tienen a tener una menor satisfacción laboral y una mayor intención de abandonar su puesto de trabajo.

2.3.18. *Importancia de la rotación laboral en la organizacional*

De acuerdo a los autores María Díaz, Ramiro Parra & Lina López (2016) El aspecto más importante del desempeño laboral es la preparación laboral, que incluye ofrecer oportunidades de capacitación y desarrollo, comunicación efectiva, crítica constructiva y reconocimiento de los esfuerzos de los empleados. El éxito y el crecimiento de la empresa son impulsados por un buen desempeño laboral, que también contribuye al bienestar y satisfacción de los empleados.

Comprender el desempeño laboral requiere centrarse en ciertos aspectos del liderazgo empresarial, el clima organizacional y el comportamiento humano en relación con el medio ambiente, y la comprensión del talento humano dentro de una organización.

Por otro lado, la evaluación de los empleados incluye evaluar la calidad del trabajo y la forma en que se logran los objetivos. Por lo tanto, los gerentes y líderes de talento deben considerar la importancia de evaluar el desempeño de los empleados, ya que también se evalúa el comportamiento y métodos organizacionales de verificar.

Luego de ejecutar este proceso, el personal de recursos humanos debe establecer un sistema de promociones o incentivos, que pueda ayudar a los colaboradores a alcanzar sus metas y mejorar la efectividad de los procesos establecidos.

La importancia del desempeño laboral en su capacidad para evaluar con precisión la eficiencia de los empleados, identificar la ejecución correcta de las tareas,

determinar la compensación adecuada para el personal y mejorar la productividad en el lugar de trabajo. Este conocimiento conduce a una mayor eficiencia y productividad. Por el contrario, un nivel de desempeño satisfactorio resultará en una mejor atmósfera de trabajo, mayor atención dentro de la organización y posibles recompensas financieras. No obstante, es crucial establecer un conjunto de límites.

2.3.19. *Análisis Situacional*

El análisis situacional es una herramienta que tiene una gran influencia en la toma de decisiones dentro de una organización.

El análisis situacional implica evaluar de forma rigurosa los factores tanto internos como externos que afectan de forma directa a una organización en un momento dado. Este diagnóstico exhaustivo permite a los investigadores conocer de una mejor forma el entorno en el que se manejan y tomar decisiones acertada para alcanzar sus objetivos. Según Porter (2015),

El análisis situacional, no se limita exclusivamente al entorno externo, también se centra en evaluar lo interno, los recursos, la administración, las habilidades y la estructura de la organización. Este análisis es una metodología que permite obtener de una forma panorámica y detallada la situación en la que se desenvuelve una organización, ya que se obtiene una visión completa y realista que sirve como base para la toma de decisiones operativas y estratégicas.

2.3.20. *Importancia del Análisis Situacional*

La importancia del análisis situacional se establece en los siguientes aspectos:

- Comprensión del Entorno, el análisis situacional permite una comprensión profunda sobre el entorno en el que se desenvuelve una organización o entidad.

- Identificación de Fortalezas y Debilidades, el análisis situacional permite conocer las debilidades y fortalezas de la organización, a identificar las áreas que requieren mejora y así las entidades pueden aprovechar sus ventajas competitivas.
- Detección de Amenazas y Oportunidades, este análisis es esencial para poder identificar las amenazas a las que se ve enfrentada la organización, así como las oportunidades que existen en el mercado, ya que esto le permite a la organización prepararse ante cualquier situación de riesgo.
- Fundamentación de Decisiones Estratégicas, al contar con datos y conocimientos reales sobre la organización y el entorno, los gerentes o líderes pueden tomar las mejores decisiones para la empresa y reducir la incertidumbre.
- Adaptación al Cambio, el análisis situacional ayuda a las entidades a adaptarse al cambio en el entorno y a las nuevas demandas en el mercado, así las empresas pueden ajustar sus estrategias y seguir siendo competitivas.

2.3.21. Herramientas de Análisis Situacional

Existen diversas herramientas disponibles para llevar a cabo este análisis situacional y tres de las más ampliamente utilizadas son:

- FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)
- Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos)
- Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

FODA

“Esta herramienta permite identificar las ventajas competitivas y los desafíos que enfrenta una organización”. Según Fred (2017)

El FODA es una herramienta esencial para poder comprender la postura de una organización ya que evalúa tanto sus fortalezas como debilidades internas, también las

oportunidades y amenazas que existan en el entorno empresarial, esta evaluación permite a las organizaciones poder identificar sus ventajas competitivas y desafíos que deben abordar.

Ilustración 14. Matriz de análisis FODA



Fuente: Semrush (2022)

De acuerdo a los autores Kotler y Keller (2016), a continuación, se detallan cada uno de los elementos que componen el análisis FODA:

- Fortalezas, son recursos o atributos que proporcionan una ventaja competitiva a la organización, estos recursos pueden ser tecnológicos, de recursos humanos, marcas, entre otros.
- Oportunidades, son situaciones externas que, si se logran identificar y aprovechar de forma adecuada, pueden generar varios beneficios a la organización, estas oportunidades pueden surgir de cambios en el entorno, avances tecnológicos o incluso tendencias sociales.
- Debilidades, son limitaciones internas que dificultan y demoran la productividad, rendimiento y competitividad de la organización, estas

debilidades pueden darse por falta de recursos, ineficiencia en los procesos o inexperiencias en ciertas áreas.

- Amenazas, son factores externos que pueden significar un gran obstáculo en el crecimiento y éxito de la organización, estas amenazas pueden surgir de la competencia o incluso fluctuaciones económicas

Matriz EFI

Según Wheelen & Hunger (2007), Esta herramienta clasifica y evalúa los principales factores internos para determinar la posición competitiva de la empresa.

La matriz EFI se concentra en los factores internos y permite evaluar los elementos críticos que existen dentro de la organización, al enfocarse en los recursos y capacidades internas, esta herramienta proporciona una vista panorámica de la competitividad de la empresa.

Ilustración 15. Matriz EFI

Ejemplo de Matriz EFI			
Factores claves internos	Peso	Calificación	Valor ponderado
Fortalezas			
Departamentos de lujo	0.10	3	0.30
Programas de cuidado especializado	0.10	4	0.40
Reconocimiento internacional	0.15	4	0.60
Personal médico prestigioso	0.15	4	0.60
Ubicación cercana a un centro médico	0.13	3	0.39
Debilidades			
Altos costos de estancia	0.12	1	0.12
Cupo limitado	0.05	2	0.10
Sin estrategia de marketing	0.10	1	0.10
Sin sitio web optimizado	0.10	2	0.20
Total	1.00	-	2.81

Fuente: HubSpot (2023)

De acuerdo a los autores Dess, McNamara, Eisner, Hyun Lee, & Lumpkin (2021), a continuación, se detallan cada uno de los elementos que componen la matriz EFI:

- Factores Internos Positivos, son aquellos recursos y atributos que brindan cierta ventaja competitiva a la organización, estos factores pueden ser, la fuerza laboral profesional y calificada, la productividad y la eficiencia de los procesos operativos y la reputación de la marca en general.
- Factores Internos Negativos, estos tipos de factores son aquellos que limitaciones o debilidades internas que afectan la productividad y eficiencia de la organización, esto está relacionado con la falta de recursos, la ineficiencia en la gestión operativa y la decadencia tecnológica.

Matriz EFE

“La matriz EFE permite identificar y evaluar las oportunidades y amenazas que se encuentran presentes en el entorno competitivo de la organización”. Según Robbins & Coulter (2005)

La matriz EFE se enfoca en los factores externos y ayuda a las organizaciones a poder identificar las oportunidades y las amenazas que existan en su entorno competitivo, al evaluar estos factores las empresas pueden tomar las mejores decisiones para la organización.

Ilustración 16. Matriz EFE

FACTORES EXTERNOS CLAVES		ENTORNO	PESO RELATIVO	VALOR	VALOR SOPEADO
OPORTUNIDADES					
1	Análisis de perfil epidemiológico general por municipio	Social	0,270	4	1,080
2	Realización de campañas mediante publicidad para afiliación de mayor número de clientes	Social	0,240	4	0,960
3	Control posterior a la ejecución del gasto médico.	Económico	0,200	3	0,600
AMENAZAS					
1	Adaptación a normatividad en el área de la salud.	Competitivo	0,120	2	0,240
2	Número de pacientes con enfermedades de alto costo aumentando.	Social	0,110	2	0,220
3	Base de datos inadecuada de los municipios.	Social	0,060	1	0,060
TOTAL			1		3

Fuente: Flickr, (2019)

De acuerdo a los autores Michael, Duane, & Robert (2008), a continuación, se detallan cada uno de los elementos que componen la matriz EFE:

- Factores Externos Favorables, son situaciones positivas que existen en el entorno que pueden favorecer a la organización, estos factores pueden ser los cambios demográficos favorables, el crecimiento económico o un crecimiento en la demanda de un producto o un servicio.
- Factores Externos Desfavorables, son situaciones o condiciones negativas que existen en el entorno y que pueden llegar a ser una amenaza y un riesgo para la organización, estos factores pueden ser la competencia intensa, fluctuaciones en los precios de la materia prima y cambios en la regulación gubernamental.

2.3.22. Estrategias Efectivas para Disminuir la Rotación de Personal

La motivación laboral es un factor fundamental para lograr un buen ambiente de trabajo productivo y positivo, para mantener a los trabajadores motivados es necesario la implementación de diversas estrategias que los permitan sentirse valorados y comprometidos con la organización.

Unas de las principales estrategias de motivación laboral son:

Ilustración 17. Mapa conceptual de las estrategias para disminuir la rotación de personal



Fuente: Chiavenato, (2009)

Elaborado: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

- **Reconocimiento y recompensas.** Los trabajadores siempre se sentirán motivados al ver que su trabajo es valorado y reconocido, es por ello que se deben implementar sistemas de recompensas, como bonos, ascensos o incluso hasta reconocimiento público en reuniones con todo el equipo de trabajo.

- **Oportunidades de desarrollo profesional.** Brindar a los trabajadores la oportunidad y la posibilidad de crecer en su carrera mediante capacitaciones, cursos de desarrollo y promociones internas.

- **Retroalimentación constante.** Gracias a esta retroalimentación los trabajadores pueden conocer cuáles son sus fortalezas y debilidades para poder mejorar su desempeño, por ende, la retroalimentación debe ser constructiva y enfocada siempre en el desarrollo personal y profesional de los trabajadores.

- **Fomentar un ambiente de trabajo positivo.** Un ambiente positivo en el lugar de trabajo alienta a los trabajadores a crear un clima laboral positivo para el crecimiento personal y laboral.

- **Fomentar la participación y la comunicación.** Motivar a los trabajadores a participar de forma abierta en la toma de decisiones, valorar sus opiniones e incentivar a la comunicación clara y transparente en toda la empresa.

“Propone una teoría de la motivación basada en tres pilares: la autonomía, la competencia y el propósito”. Según, Pink D, (2010)

Ilustración 18. Teoría de la motivación



Fuente. Universidad de Valladolid, (2021)

La motivación basada en tres pilares, también conocida como propuesta 3.0, se centra en 3 aspectos claves que impulsan la motivación y productividad de la organización.

- Autonomía, Pink destaca la importancia de dar a los trabajadores la autonomía sobre su trabajo y tener la capacidad de tomar decisiones propias y que sean significativas, esta autonomía entrega un cierto sentido de control y empoderamiento al trabajador.
- Competencia, la motivación se puede incrementar cuando los trabajadores desarrollan y mejoran sus habilidades y competencias en un área específico que les apasiona. Pink argumenta que la búsqueda de la competencia y el logro personal se vuelven poderosos motores para aumentar la productividad.
- Propósito, el trabajo con un propósito es fundamental para la motivación, Daniel Pink sugiere que los trabajadores deben de buscar un propósito en su trabajo, un propósito que vaya más allá de solo la compensación financiera y les permita añadir algo más significativo.

2.4. Marco Conceptual

2.4.1. Desempeño laboral

Es la medida del desempeño y la eficacia de un empleado en el desempeño de sus responsabilidades y tareas dentro de una organización. Es una forma de medir cuánto realiza un empleado su trabajo en términos de productividad, calidad, eficiencia y cumplimiento de los objetivos y metas establecidas.

Dentro de Frío seguro es importante evaluar como la salida y entrada constante de empleados influye en la productividad de la empresa y la eficiencia del trabajo realizado en la organización.

2.4.2. Rotación de personal

Expulsión definitiva o voluntaria de la organización. El cambio de personal dentro de una organización tiene un impacto directo en el ambiente de trabajo. Este es un indicador vital para la estabilidad de los puestos de trabajo y la retención de trabajadores calificados en una organización.

Para Frío seguro es importante analizar como la alta rotación de personal puede afectar negativamente a la productividad de las tareas, el trabajo en equipo y la estabilidad laboral.

2.4.3. Reclutamiento

El proceso de reclutamiento, preselección y selección de candidatos para cubrir los puestos vacantes se conoce como esta función por parte de una organización. Esta etapa es fundamental en la gestión de los recursos humanos, ya que permite la identificación y contratación de las personas más competentes para cubrir las vacantes dentro de la organización.

En Frío Seguro es una pieza fundamental analizar como un adecuado proceso de reclutamiento puede atraer e incluso retener a trabajadores altamente calificados, ya que eso potencialmente mejora el rendimiento de la empresa.

2.4.4. Capacitación

Es un proceso estructurado y planificado que tiene como objetivo desarrollar y mejorar las habilidades, conocimientos, capacidades y capacidades de los empleados de la organización.

Es importante observar como la capacitación adecuada puede mejorar en la organización Frío Seguro el desempeño de los trabajadores y al mismo tiempo, contribuir con la retención del personal.

2.4.5. Motivación

La motivación se refiere a los procesos internos o externos que guían el comportamiento de una persona hacia el logro de una meta, objetivo o satisfacción de una necesidad. Es el impulso interno que inicia, sostiene y dirige nuestras acciones en la búsqueda de algo deseable.

Es necesario que la organización analice que un alto nivel de rotación puede afectar la motivación del personal, lo que potencialmente impacta en el desempeño laboral.

2.4.6. Recursos humanos:

Responsable de supervisar todas las normas, políticas, misión y visión de la empresa. También conocida como gestión de recursos humanos, es una función clave dentro de una organización responsable de gestionar el capital humano de una empresa.

Es importante analizar como una buena gestión de recursos humanos puede desarrollar estrategias que reduzcan la rotación de personal y fomenten un ambiente laboral adecuado para un alto desempeño.

2.4.7. Ambiente laboral:

Se refiere al entorno psicológico y emocional en el que los empleados realizan sus funciones y actividades dentro de una organización.

Un ambiente laboral positivo puede contribuir a reducir la rotación y, por lo tanto, mejorar el rendimiento de los trabajadores.

2.5. Marco Legal

2.5.1. Contrato Individual del Trabajo

Art. 8.- Contrato individual. - Contrato individual de trabajo es el convenio en virtud del cual una persona se compromete para con otra u otras a prestar sus servicios lícitos y personales, bajo su dependencia, por una remuneración fijada por el convenio, la ley, el contrato colectivo o la costumbre. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

Art. 15.- Contrato a prueba. - En todo contrato de aquellos a los que se refiere el inciso primero del artículo anterior, cuando se celebre por primera vez, podrá señalarse un tiempo de prueba, de duración máxima de noventa días. Vencido este plazo, automáticamente se entenderá que continúa en vigencia por el tiempo que faltare para completar el año. Tal contrato no podrá celebrarse sino una sola vez entre las mismas partes. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

Art. 17.- Contratos eventuales, ocasionales, de temporada. - Son contratos eventuales aquellos que se realizan para satisfacer exigencias circunstanciales del empleador, tales como reemplazo de personal que se encuentra ausente por vacaciones, licencia, enfermedad, maternidad y situaciones similares; en cuyo caso, en el contrato deberá puntualizarse las exigencias circunstanciales que motivan la contratación, el nombre o nombres de los reemplazados y el plazo de duración de la misma. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

Art. 34.- Sustitución de trabajador. - Si un trabajador dejare de pertenecer al equipo podrá ser sustituido por otro, previa aceptación del empleador. Si el empleador pusiere auxiliar o ayudantes a disposición del equipo, no se los considerará miembros de éste. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

Art. 35.- Quienes pueden contratar. - Son hábiles para celebrar contratos de trabajo todos los que la Ley reconoce con capacidad civil para obligarse. Sin embargo, los adolescentes que han cumplido quince años de edad tienen capacidad legal para

suscribir contratos de trabajo, sin necesidad de autorización alguna y recibirán directamente su remuneración. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

2.5.2. Terminación del Contrato de Trabajo

Art. 163.- Causales de despido al aprendiz. - El empleador puede despedir al aprendiz, sin responsabilidad: 1. Por faltas graves de consideración a él, a su familia o a sus clientes; y, 2. Por incapacidad manifiesta o negligencia habitual en el oficio, arte o trabajo. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

Art. 169.- Causas para la terminación del contrato individual. –

- Por las causas legalmente previstas en el contrato.
- Por acuerdo de las partes.
- Por la conclusión de la obra, período de labor o servicios objeto del contrato.
- Por muerte o incapacidad del empleador o extinción de la persona jurídica contratante, si no hubiere representante legal o sucesor que continúe la empresa o negocio.
- Por muerte del trabajador o incapacidad permanente y total para el trabajo.
- Por caso fortuito o fuerza mayor que imposibiliten el trabajo, como incendio, terremoto, tempestad, explosión, plagas del campo, guerra y, en general, cualquier otro acontecimiento extraordinario que los contratantes no pudieron prever o que previsto, no lo pudieron evitar.
- Por voluntad del empleador en los casos del artículo 172 de este Código
- Por voluntad del trabajador según el artículo 173 de este Código.
- Por desahucio.

Art. 184.- Del desahucio. - Desahucio es el aviso con el que una de las partes hace saber a la otra que su voluntad es la de dar por terminado el contrato. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

Art. 188.- Indemnización por despido intempestivo. - El empleador que despidiere intempestivamente al trabajador, será condenado a indemnizarlo, de

conformidad con el tiempo de servicio y según la siguiente escala. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

Art. 329.- Causas especiales de despido. - Además de las causas puntualizadas en el artículo 172 de este Código son faltas graves que autorizan el despido de los conductores, maquinistas, fogoneros, guardavías, guardabarreras, guardagujas y, en general, del personal que tenga a su cargo funciones análogas a las de éstos, las siguientes: (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

1. Desempeñar el servicio bajo la influencia de bebidas alcohólicas o de alucinógenos o de sustancias estupefacientes o psicotrópicas; (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

2. Faltar a su trabajo sin previo aviso y sin causa justificada, por más de veinticuatro horas; (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

3. El retraso sin causa justa al servicio, cuando se repita por más de tres veces en el mes; y, (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

4. La inobservancia de los reglamentos de tránsito y de los especiales de la empresa, legalmente aprobados, en lo que se refiere a evitar accidentes. (CODIGO DEL TRABAJADOR, 2012)

2.5.2. Liquidación de personal

Art. 71.- Liquidación para pago de vacaciones. - La liquidación para el pago de vacaciones se hará en forma general y única, computando la veinticuatroava parte de lo percibido por el trabajador durante un año completo de trabajo, tomando en cuenta lo pagado al trabajador por horas ordinarias, suplementarias y extraordinarias de labor y toda otra retribución accesorio que haya tenido el carácter de normal en la empresa en el mismo período, como lo dispone el artículo 95 de este Código.

Art. 204.- Base para la liquidación del fondo de reserva. - Cuando no pudiere fijarse por medio de prueba plena el monto de lo adeudado al trabajador, se tomará como base para la liquidación el promedio de los tres últimos años de servicio

Art. 216.- Jubilación a cargo de empleadores. - Los trabajadores que por veinticinco años o más hubieren prestado servicios, continuada o interrumpidamente, tendrán derecho a ser jubilados por sus empleadores de acuerdo con las siguientes reglas:

1. La pensión se determinará siguiendo las normas fijadas por el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social para la jubilación de sus afiliados, respecto de los coeficientes, tiempo de servicios y edad, normas contempladas en los estatutos vigentes al 17 de noviembre de 1938. Se considerará como "haber individual de jubilación" el formado por las siguientes partidas: a) Por el fondo de reserva a que tenga derecho el trabajador; y, b) Por una suma equivalente al cinco por ciento del promedio de la remuneración anual percibida en los cinco últimos años, multiplicada por los años de servicio.

2. En ningún caso la pensión mensual de jubilación patronal será mayor que la remuneración básica unificada media del último año ni inferior a treinta dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 30) mensuales, si solamente tiene derecho a la jubilación del empleador, y de veinte dólares de los Estados Unidos de América (US \$ 20) mensuales, si es beneficiario de doble jubilación.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

3.1. Metodología de la investigación

Este estudio tuvo la necesidad de emplear una mezcla entre las metodologías cuantitativas y cualitativas, por las características estudiadas, empleando tabulación y análisis estadísticos de los tiempos de rotación del personal, cantidad de empleados contratados y despedidos, además de los gastos efectuados durante cada periodo, también integra datos no estadísticos, describiendo y formulando conclusiones generales de los datos obtenidos de fuentes directas.

3.1.1. Método Inductivo

En un conjunto de observaciones particulares que contribuyen a la creación de conclusiones o leyes generales. Algunas de las características de este método son, que se basa en observaciones de un objeto de estudio, posteriormente generaliza mencionadas observaciones y saca conclusiones que tienen un alto grado de probabilidad, con la finalidad de generar nuevo conocimiento. Según, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 81)

La elección del método inductivo en esta investigación se justificó por la necesidad de explorar y comprender en detalle las experiencias específicas relacionadas con la rotación de personal y el desempeño laboral de la empresa Frío Seguro. Al enfocarse en la recopilación de datos de las áreas Administrativas y Talento Humano, se buscó encontrar patrones y tendencias emergentes para comprender las causas y consecuencias de la rotación de personal.

3.1.2. Método Deductivo

“El razonamiento inductivo parte de proposiciones verdaderas y el procedimiento por el cual se infiere es correcto, de acuerdo con las leyes las conclusiones específicas son probadas por ende son verdaderas”. Según, (Guerrero Martínez, 1993)

La elección del método deductivo en este estudio se basó en la necesidad de desarrollar teorías generales sobre la rotación de personal y el desempeño laboral, utilizando datos estadísticos, cómo, número de despidos y contrataciones, además de los costos ocasionados por la rotación de personal para probar la idea a defender.

La elección de combinar estos dos métodos se basó en el reconocimiento de la complementariedad de estos, con el método inductivo se pudo explorar las experiencias específicas de cada trabajador sobre la rotación de personal. Posteriormente, el método deductivo permitió desarrollar teorías respaldadas por datos previamente recopilados. La combinación de estos métodos enriqueció la comprensión de la influencia que tiene la rotación de personal en el desempeño laboral y así abordar la complejidad del fenómeno estudiado.

3.2. Alcance Descriptivo

“Con los estudios descriptivos se 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”. Según, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 125)

Este estudio empleó un alcance descriptivo donde se analizaron los grupos de personas existentes en la empresa Frio Seguro, ya sean empleados de áreas operativas y administrativas. También buscó describir las condiciones en las que operan, de tal forma que abarcó no solo aspectos personales, si no, aspectos estructurales y geográficos.

3.3. Enfoque de la investigación

3.3.1. Mixto

“El enfoque mixto representa un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, para lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio”. Según, (Hernández & Mendoza, 2008, pág. 535)

Este estudio se realizó con el uso de las herramientas de recolección y análisis de datos de una mezcla de enfoques, cualitativos y cuantitativos, siendo estas partes de las mencionadas anteriormente y así obtener la información necesaria que permitió efectuar conclusiones sobre la rotación del personal.

El uso de este método que combina ambos enfoques, cuantitativos y cualitativos, permitió obtener un informe más preciso con datos generales y específicos, logrando dar un mayor entendimiento de la razón por la que se da la rotación del personal en la empresa Frio Seguro.

3.4. Herramientas de recolección de datos

Este estudio necesitó del uso de tres herramientas de la investigación, por su diseño, busca la obtención de información de fuentes primarias, como lo son el establecimiento, su estructura organizacional y principalmente los empleados de Frio Seguro.

3.4.1. Entrevista

“La entrevista, se emplean cuando el problema de estudio no se puede observar o es muy difícil hacerlo por ética o complejidad”. Según, (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014, pág. 403)

Este estudio, buscó recopilar información directa de la administración/talento humano, para entender la forma en la que realizan sus gestiones referentes al tratamiento con el personal. (Ver anexo N°. 1)

3.4.2. Encuesta

“La encuesta, es el documento que recoge de forma organizada, formada por un formulario de preguntas la cual busca la obtención específica de información. Es decir, denominar a todo el proceso que se lleva a cabo”. Según los autores, (J, Repullo, & Donado, 2003, pág. 154)

Este estudio aplicó encuestas a todos los empleados de la empresa Frio Seguro, con el fin de obtener información de los implicados directos de este estudio, se buscó

conocer cómo piensan y sienten sobre la gestión que realiza la empresa antes, durante y después de haber sido contratados. (Ver anexo N°. 2)

3.4.3. Observación directa

Este estudio, busco obtener información adicional que no se haya mencionado por parte del capital humano de la empresa Frio seguro, por lo que, empleo la observación directa, desde una posición neutral y profesional, debido a que hay información omitida por desconocimiento, porque desean reservarse el derecho de no decirlo. (Ver anexo N°. 3)

3.5. Población y Muestra

Este estudio al ser específico hacia la empresa Frio Seguro, consideró tomar a toda la población, siendo todo el personal de la empresa, de todos los niveles organizacionales, expresados en la siguiente tabla,

Tabla 4. Población Frio Seguro

Nivel jerárquico	Cantidad
Administración	1
Supervisión	3
Operativo	18
Total	22

Fuente: Frio Seguro (2022)

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

La tabla 5, muestra el total de empleados a considerar para el estudio de análisis de la rotación del personal de la empresa Frio Seguro. Siendo este el objeto de estudio, se consideró a toda la población ya que no representa un costo alto de recursos dinero/tiempo y se busca la mayor precisión en los datos.

CAPITULO IV

PROPUESTAS O INFORME

4.1. Presentación y análisis de resultados

4.1.1. Análisis de entrevista al Gerente del comercial “Frío Seguro”

Según los datos recopilados de la entrevista al administrador del comercial “Frío Seguro”, se expresa la siguiente información:

- Se destaca el fuerte impacto que hay entre la rotación del personal y el desempeño laboral, comparándolo con perder una pieza clave del rompecabezas.
- Se reconoce que las razones por las cuales se da la rotación del personal pueden variar, desde sentirse estancada hasta el no sentirse valorado.
- Se identifica por parte del administrador una mayor rotación en el área operativa y se sugiere que podría darse por falta de entrenamiento a los nuevos trabajadores o porque se necesite cambiar la motivación.
- La forma de evaluar el desempeño laboral se centra en ver si los objetivos de la organización se están cumpliendo, proporcionando así una perspectiva orientada a resultados.
- Se mencionan incentivos monetarios y mejoras en la comunicación interna como estrategias para elevar el desempeño laboral de los trabajadores en la organización.
- Por parte del administrador se propone el área operativa como foco para implementar mejoras, sugiriendo capacitaciones y revisión en la política de compensaciones como posibles soluciones.

4.1.2. Análisis de la entrevista al experto

Según los datos recopilados de la entrevista al profesional, se expresa la siguiente información:

- El entrevistado destaca la importancia de la gestión de recursos humanos en diversas actividades y áreas de la empresa, también menciona que se

deben comprender y abordar las necesidades tanto de la organización como del capital humano.

- Se hace énfasis en la importancia de una estrategia bien definida para abordar el tema de la rotación de personal, identificando como factores claves de este, los fallos en la comunicación y la falta de reconocimientos.
- La experiencia compartida en la Junta de Beneficencia de Guayaquil ofrece un ejemplo concreto de uso exitosa de la tecnología para medir el desempeño laboral, siendo así una fuente valiosa de aprendizaje aplicable en el comercial “Frío Seguro”.
- Las estrategias propuestas, como el desarrollo personal y profesional del trabajador, el reconocimiento dentro de la organización y un buen clima laboral son factores importantes para reducir la rotación de personal.
- Se proponen indicadores medibles, como: tiempos de vacantes y tasas de rotación para evaluar la relación entre rotación y desempeño laboral, proporcionando así herramientas útiles para la toma de decisiones basadas en datos reales.
- Se enfatiza a considerar al personal de una empresa u organización como el activo más valioso que esta posee.

4.1.3. Resultados de la encuesta a los trabajadores del comercial “Frío Seguro”

Las encuestas realizadas a los trabajadores del comercial “Frío Seguro” buscan comprender la percepción de los mismos respecto a la rotación del personal en su organización, después serán analizadas e interpretadas para la formulación de estrategias que ayuden al objetivo de reducir la rotación de personal y mejorar el desempeño laboral.

Pregunta N°.1

¿Tiene las herramientas necesarias para realizar sus actividades?

Tabla 5. Herramientas para realizar las actividades

Respuestas	Frecuencia	Variación
Sí	15	71,4%
No	6	28,6%
Total	21	100%

Nota. La tabla 5 muestra si los trabajadores del comercial "Frio Seguro" cuentan o no con las herramientas adecuadas para llevar a cabo sus actividades diarias.

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Ilustración 19. Herramientas para realizar las actividades



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

La ilustración 19 presenta que la mayor parte de los trabajadores (71,40%) consta con las herramientas necesarias para realizar sus actividades diarias, por otro lado, el 28,60% afirma no contar con las suficientes herramientas para realizar sus trabajos. Esto sugiere un nivel general de satisfacción con las herramientas proporcionadas.

Pregunta N°. 2

¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que influye más en la decisión de un trabajador de renunciar?

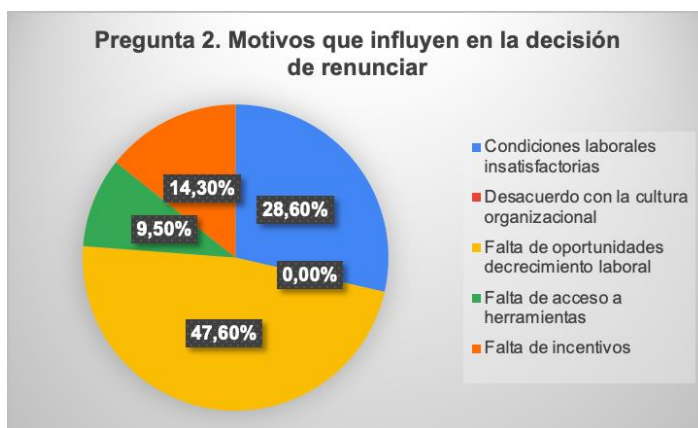
Tabla 6. Motivos que influyen en la decisión de renunciar.

Respuestas	Frecuencia	Variación
Condiciones laborales insatisfactorias	6	28,60%
Desacuerdo con la cultura organizacional	0	0,00%
Falta de oportunidades decrecimiento laboral	10	47,60%
Falta de acceso a herramientas	2	9,50%
Falta de incentivos	3	14,30%
Total	21	100%

Nota. La tabla 6 muestra el motivo principal que, según la percepción de los encuestados, más influye en la decisión de un trabajador al renunciar.

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Ilustración 20. Motivos que influyen en la decisión de renuncia



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

La ilustración 20 presenta que la falta de oportunidades de crecimiento laboral lidera con un 47,60%, lo que sugiere que es un factor de alta importancia en la decisión de renuncia. La falta de incentivos con un 14,30% también es un motivo que influye en la decisión de renuncia. Las condiciones laborales insatisfactorias también son relevantes con un 28,60%. Según la encuesta, la cultura organizacional no parece ser un factor importante ni decisivo en este caso.

Pregunta N°.3

¿Qué tan satisfecho se siente respecto a los beneficios laborales que percibe actualmente?

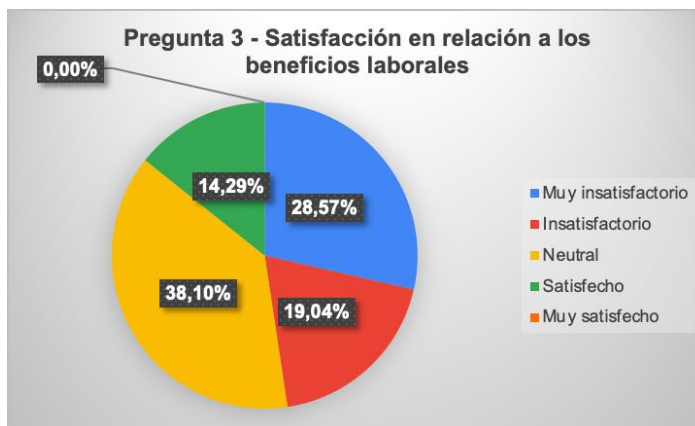
Tabla 7. Satisfacción con relación a los beneficios laborales.

Respuestas	Frecuencia	Variación
Muy insatisfactorio	6	28,57%
Insatisfactorio	4	19,04%
Neutral	8	38,10%
Satisfecho	3	14,29%
Muy satisfecho	0	00,00%
Total	21	100%

Nota. La tabla 7 muestra el nivel de satisfacción respecto a los beneficios laborales actuales.

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Ilustración 21. Satisfacción con relación a los beneficios laborales



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

La ilustración 21 muestra que el mayor porcentaje se encuentra en la categoría “Neutral” con un 38,10%, lo que indica una percepción equilibrada sobre los beneficios laborales. Sin embargo, un 28,57% califica como “Muy insatisfactorio” el tema de los beneficios laborales, sugiriendo que hay un grupo significativo insatisfecho. También es notable que las opciones Satisfecho (14,29%) y Muy satisfecho (00,00%) son bastante bajas.

Pregunta N° 4

¿Qué tan buena es su relación con sus compañeros?

Tabla 8. Relación con sus compañeros de trabajo.

Respuestas	Frecuencia	Variación
Muy mala	4	19,05%
Mala	0	00,00%
Neutral	8	38,10%
Buena	6	28,57%
Muy Buena	3	14,28%
Total	21	100%

Nota. La tabla 8 muestra la calidad de la relación entre el encuestado y sus compañeros de trabajo.

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Ilustración 22. Relación con sus compañeros de trabajo.



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

La ilustración 22 muestra que la categoría “Neutral” lidera con un 38,10%, lo que sugiere una distribución equitativa de la percepción que se tiene sobre la relación con sus compañeros de trabajo, las respuestas positivas (“Buena” con 28,57% y “Muy buena” con 14,28%) suman un 42,85% lo que indica que una gran mayoría ha tenido una experiencia positiva en sus relaciones laborales.

Pregunta N° 5

¿En qué medida percibe usted las oportunidades de crecimiento dentro de su empresa?

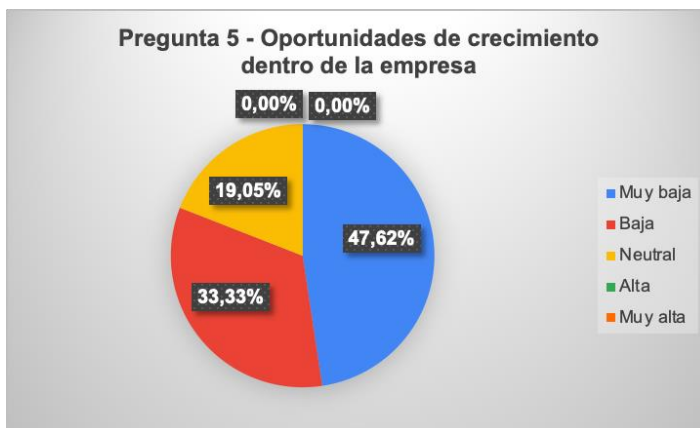
Tabla 9. Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa

Respuestas	Frecuencia	Variación
Muy baja	10	47,62%
Baja	7	33,33%
Neutral	4	19,05%
Alta	0	00,00%
Muy alta	0	00,00%
Total	21	100%

Nota. La tabla 9 muestra la percepción de los encuestados acerca de las oportunidades de crecimiento dentro de su empresa.

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Ilustración 23. Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa.



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

La ilustración 23 muestra como la mayoría percibe que las oportunidades de crecimiento son muy bajas con un 47,62%, lo que indica una fuerte preocupación en este aspecto. Un 33,33% también la ve como baja y un 19,05% muestra cierta indecisión al respecto. Es notable como ningún encuestado eligió las opciones “Alta” o “Muy alta”. Esto sugiere una preocupación sobre las oportunidades de crecimiento dentro de Frío Seguro.

Pregunta N° 6

¿Cree usted que la empresa necesita aplicar herramientas que les permita medir el desempeño laboral?

Tabla 10. Aplicación de herramientas para medir el desempeño laboral.

Respuestas	Frecuencia	Variación
Sí	19	90,48%
No	2	09,52%
Total	21	100%

Nota. La tabla 10 muestra la opinión de los encuestados sobre la necesidad de implementar herramientas para medir el desempeño laboral.

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

Ilustración 24. Aplicación de herramientas para medir el desempeño laboral.



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

En la ilustración 24 se muestra como existe un fuerte consenso del 90,40% de que si se deben aplicar herramientas para medir el desempeño laboral. La minoría que responde “No” con un 9,52% indica una baja proporción. En general hay un respaldo considerable a la implementación de estas herramientas.

4.1.4. Análisis global de las encuestas a los trabajadores del comercial “Frío Seguro”

El análisis global de las respuestas revela una perspectiva variada dentro de la organización. En cuanto a las herramientas para realizar las actividades diarias, la mayoría de los trabajadores encuestados muestra satisfacción, sugiriendo así un entorno de trabajo bien equipado. Sin embargo, al analizar los factores que toman un papel principal a la hora de renunciar, la falta de oportunidades de crecimiento laboral destaca como un aspecto que genera preocupación, seguida de las condiciones laborales insatisfactorias. En relación con los beneficios laborales, existe una perspectiva equitativa de esta, aunque un gran grupo muestra insatisfacción. Las relaciones con compañeros parecen ser en su mayoría positivas. En cuanto a las oportunidades de crecimiento, la mayoría percibe que son muy bajas, generando preocupación en este aspecto. Sin embargo, un 90,40% está a favor de implementar herramientas para medir el desempeño laboral.

Este análisis general señala áreas de fortaleza y desafíos que proporcionan una visión integral de la percepción de los trabajadores.

4.1.5. Análisis de la ficha de observación al comercial “Frío Seguro” área Administrativa.

El análisis de la ficha de observación al comercial “Frío Seguro” abarca tres áreas claves: Gerencia, supervisión y área operativa.

En el área gerencial, la falta de actividades motivacionales y la utilización de un lenguaje inapropiado al personal afectan la eficiencia y la comunicación, en el área de supervisión, se observa un dialogo ineficaz, poca participación y un ambiente competitivo inadecuado, a eso se le suma la falta de retroalimentación y la poca fomentación al trabajo en equipo.

En el área operativa, la falta de motivación, el no tener claro los objetivos y el arduo trabajo prolongado sin incentivos son fuertes desafíos que afectan el desempeño de los trabajadores.

En conjunto, es importante abordar estos problemas para mejorar la eficiencia en la empresa.

4.1.6. Resumen de los datos obtenidos Entrevista, Encuestas y Ficha de observación.

El análisis global de la situación en el comercial “Frío Seguro” destaca una serie de aspectos claves, tales como:

La entrevista con el administrador revela una fuerte conexión entre la rotación de personal y el desempeño laboral, se reconoce que existen varias razones por las cuales se da la rotación de personal, tales como el estancamiento y la falta de valoración. Se sugiere que en el área donde hay una mayor rotación es en la operativa, posiblemente atribuida a la falta de entrenamiento o motivación.

Las encuestas a los trabajadores muestran una perspectiva variada, con satisfacción en herramientas, pero preocupación por las oportunidades de crecimiento. La ficha de observación destaca áreas de mejora en la cultura organizacional, en áreas operativas, la falta de motivación y claridad en los objetivos a cumplir plantea fuertes desafíos.

En resumen, existe una correlación entre la rotación del personal y el desempeño laboral, con área operativa como foco de mejoras críticas. Las estrategias propuestas por el profesional, como desarrollo personal y reconocimiento, podrían abordar estos desafíos.

4.2. Análisis situacional

4.2.1. Análisis FODA

Tabla 11. Análisis FODA del comercial "Frío Seguro"

FORTALEZA	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Personal comprometido con sus tareas• Personal flexible al cambio• Inventario Variado• Posición de mercado• Fidelización de los clientes	<ul style="list-style-type: none">• Incentivos motivacionales• Reinención de procesos de las actividades• Capacitación constante• Ajustes de salarios• Actualización de las políticas de Recurso Humanos
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Constante rotación de personal• Bajos incentivos motivacionales• Falta de oportunidades de crecimiento• Falta de capacitación al personal• Herramientas de trabajo insuficientes	<ul style="list-style-type: none">• Imagen corporativa negativa• Disminución de competitividad en el mercado• Decisiones precipitadas• Potencial competidor en el vecindario• Pérdidas económicas por inseguridad

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

La tabla 11, presenta el análisis situacional de la empresa Frio Seguro, aspectos positivos, son el compromiso de sus colaboradores, posición de mercado, personal flexible al cambio, inventario variado, fidelización de los clientes y los aspectos negativos son, la existencia de rotación de personal, bajos incentivos emocionales, falta de oportunidades de crecimiento y herramientas de trabajo insuficientes, todos estos forman relación con la rotación del personal analizado en la empresa.

4.2.2. Matriz EFI y EFE

Tabla 12. Matriz EFI

FACTORES	PESO PORCENTUAL	CALIFICACIÓN	VALOR PORCENTUAL
Fortalezas	50%=0,50	Entre (1 / 4)	Total, peso y calificación
• Personal comprometido con sus tareas	0,09	1	0,09
• Personal flexible al cambio	0,10	2	0,20
• Inventario Variado	0,12	3	0,36
• Posición de mercado	0,08	2	0,18
• Fidelización de los clientes	0,11	3	0,22
Total, Fortaleza	0,50(50%)	12	1,05
Debilidad	50%	Entre (1 / 4)	Total, peso y calificación
• Constante rotación de personal	0,12	4	0,48
• Bajos incentivos motivacionales	0,11	2	0,22
• Falta de oportunidades de crecimiento	0,10	2	0,10
• Falta de capacitación al personal	0,08	2	0,16
• Herramientas de trabajo insuficientes	0,09	2	0,18
Total, Debilidad	0,50(50%)	15	1,14
Total, Fortaleza*Debilidad	100%		2,19

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

En la tabla 12, se observó que el factor debilidad predomina el diagnóstico, con un total de 1,14 pt, mientras que las fortalezas alcanzan 1,05 pt. Sumando un total entre los dos de 2,19 puntos, el valor se encuentra por debajo del promedio aceptado por lo que resulta negativo. Dentro del diagnóstico se encontró que la empresa no está aprovechando sus fortalezas y son sus debilidades las que predominan, siendo estas causantes del problema de desarrollo de la empresa.

Tabla 13. Matriz EFE

FACTORES	PESO PORCENTUAL	CALIFICACIÓN	VALOR PORCENTUAL
Oportunidades	50%=0,50	Entre (1 / 4)	Total, peso y calificación
• Incentivos motivacionales	0,08	3	0,24
• Reinversión de procesos de las actividades	0,09	2	0,19
• Capacitación constante	0,10	3	0,30
• Ajustes de salarios	0,12	4	0,48
• Actualización de las políticas de Recurso Humanos	0,11	3	0,33
Total, Fortaleza	0,50(50%)	12	1,54
Amenazas	50%	Entre (1 / 4)	Total, peso y calificación
• Imagen corporativa negativa	0,12	4	0,48
• Disminución de competitividad en el mercado	0,11	3	0,33
• Decisiones precipitadas	0,08	2	0,16
• Potencial competidor en el vecindario	0,10	4	0,40
• Pérdidas económicas por inseguridad	0,09	2	0,18
Total, Debilidad	0,50(50%)	15	1,55
Total, Fortaleza*Debilidad	100%		3,09

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2023)

En la tabla 13, se observó que aspecto de amenaza predomina el diagnóstico, con un total de 1,55 pt, mientras que las oportunidades alcanzan 1,55 pt. Sumando un total entre los dos de 3,09 puntos, el valor se encuentra por encima del promedio aceptado por lo que resulta positivo. Dentro del diagnóstico se encontró que la empresa no está aprovechando sus oportunidades y son sus amenazas son las que predominan, siendo estas causantes del problema de desarrollo de la empresa, con respecto al ambiente externo de la empresa

4.2.3. Indicador de Rotación de Personal

Tabla 14. Datos anuales del total de empleados

Año	Empleados al inicio del año	Despidos y renuncias	Contratados	Empleados al final del año
2019	35	7	0	28
2020	28	20	7	15
2021	15	2	15	28
2022	28	9	3	22
2023	22	3	10	29

*Nota. A continuación, se mostrarán los cálculos de la tasa de rotación respectivo a los últimos 5 años contemplados en el análisis situacional a la empresa "Frio Seguro". Para su realización se empleó la fórmula para calcular la tasa de rotación porcentual.
Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)*

Indicadores anuales:

En el siguiente indicador se muestra la tasa de rotación del año 2019

$$Tr = \left(\frac{0 - 7}{35} \right) * 100 = 0,2 (20\%)$$

En el siguiente indicador se muestra la tasa de rotación del año 2020

$$Tr = \left(\frac{7 - 20}{28} \right) * 100 = 0,4643 (46,43\%)$$

En el siguiente indicador se muestra la tasa de rotación del año 2021

$$Tr = \left(\frac{-15 + 2}{15} \right) * 100 = -0,8667 (-86,67\%)$$

En el siguiente indicador se muestra la tasa de rotación del año 2022

$$Tr = \left(\frac{3 - 9}{28} \right) * 100 = 0,2143(21,43\%)$$

En el siguiente indicador se muestra la tasa de rotación del año 2023

$$Tr = \left(\frac{10 - 3}{22} \right) * 100 = 0,3182(31,82\%)$$

Tasa de Rotación Anual:

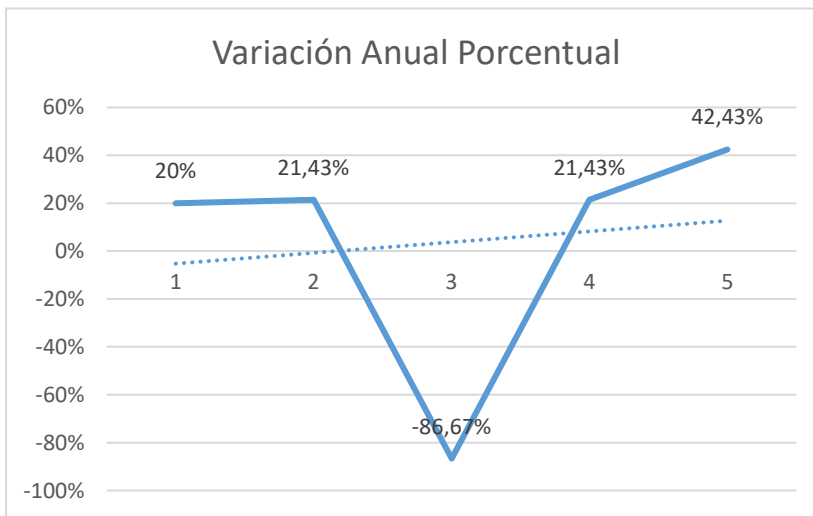
Tabla 15. Indicador de rotación anual

Año	Tasa de rotación del personal anual
2019	20%
2020	46,43%
2021	- 86,67%
2022	21,43%
2023	31,82%

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

Variación porcentual anual:

Ilustración 25. Variación porcentual de la rotación de personal de la empresa Frio Seguro



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La Ilustración 25, mostro de forma gráfica el cambio existente entre cada año analizado, siendo desde el 2019 hasta el 2023 un total de 5 años, en el periodo 2021, se evidencia el mayor cambio siendo del 86,67%

Tabla 16. Costos y gastos de la empresa "Frío Seguro"

Año	Costo de reclutamiento	Costo de capacitación	Gastos por liquidación	Gastos de contratación	Total
2019	0	0	21.000	0	21.000
2020	4200	560	39.000	4200	47.960
2021	9.000	1.600	6000	7800	24.400
2022	1800	240	18.000	1800	21.840
2023	6.000	800	9.000	5.500	21.300
Total	21.000	3.200	93.000	19.300	136.500

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

En la tabla 16, muestra un resumen de los costos y gastos anuales de la empresa "Frío Seguro" siendo el más alto los gastos de liquidación, con 93,000 mil dólares, gastos de contratación por 19,300 dólares, costo de reclutamiento por 21,000 mil y costos de capacitación por 3,200 mil dólares. Total 123,300 dólares invertido por la empresa.

Ilustración 26. Resumen de costos y gastos 2019 - 2023



Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

4.3. Propuesta

4.3.1. Título de la Propuesta

Estrategias para mejorar el desempeño laboral y reducir la rotación de personal en la empresa “Frío Seguro”

4.3.2. Objetivos Específicos de la Propuesta

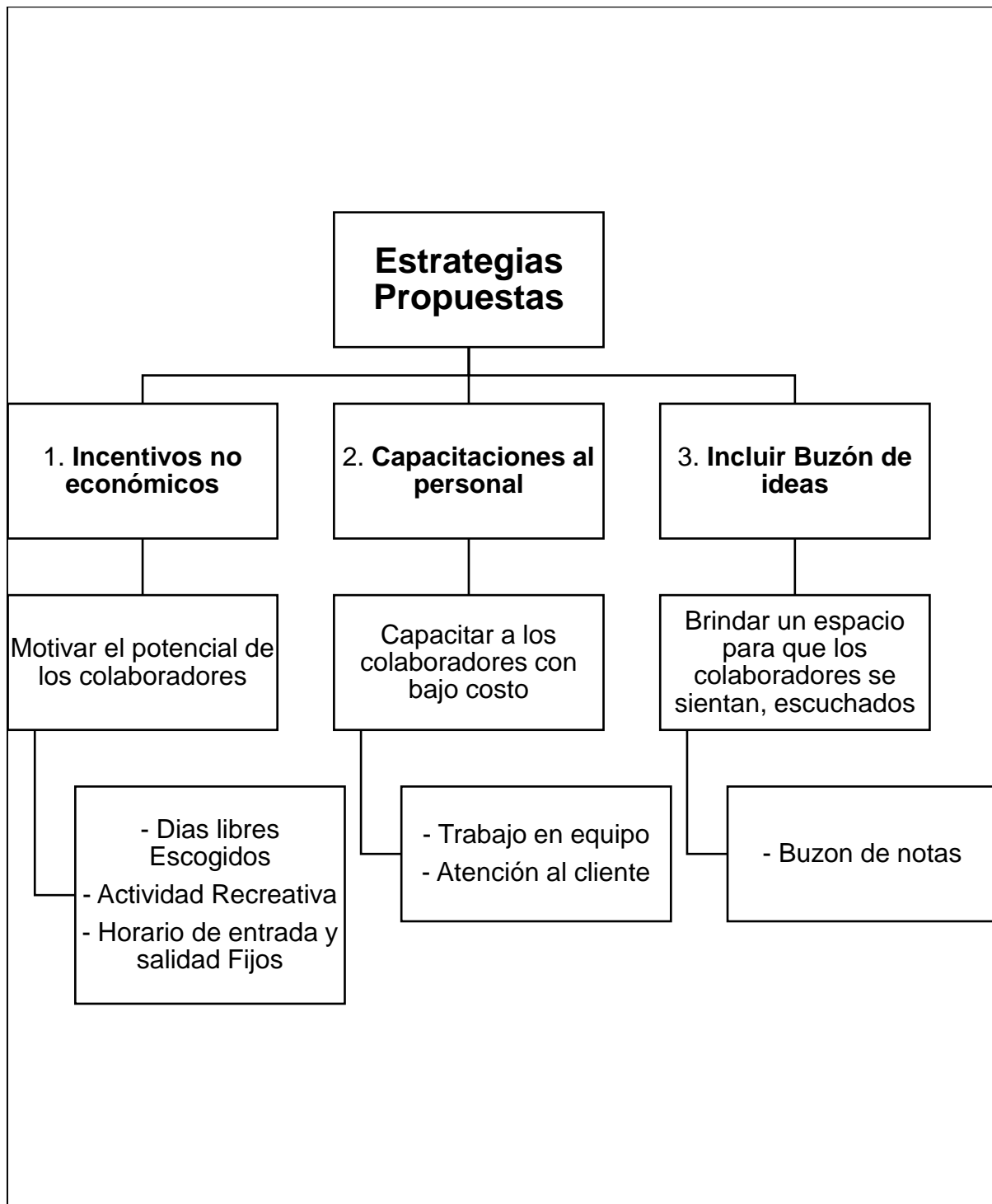
Plantear un conjunto de estrategias efectivas con el objetivo de mejorar la retención y el desempeño laboral de los trabajadores en la empresa Frío Seguro.

4.3.3. Listado de Estrategias Propuesta

- **Incentivos no económicos.** – Consisten en dar beneficios a los colaboradores sin otorgar un premio monetario, por cumplimiento de metas, días libres escogidos, Incentivación de crecimiento personal con ayuda de horarios fijos, de entrada y salida para que puedan emplear su tiempo en la educación.
- **Capacitaciones al personal.** – Capacitar a los colaboradores, en temas de trabajo en equipo y atención al cliente.
- **Incluir Buzón de ideas.** – Se incluirá un buzón en la entrada de la gerencia, para que los empleados puedan hacer llegar sus ideas, recomendaciones y demás pensamientos, a la administración.

4.3.4. Esquema de la propuesta

Ilustración 27. Esquema de las propuestas para mejorar la retención del personal



Fuente:

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

4.3.5. Desarrollo de la Propuesta

1) Estrategia de Incentivos no económicos

Consisten en dar beneficios a los colaboradores sin otorgar un premio monetario, como días libres escogidos por ellos, organización de plantillas de horarios, para fijar horarios de entrada y salida para que puedan emplear su tiempo en la educación u otras actividades.

Tabla 17. Cuadro de Cumplimiento

EMPLEADO	PROGRESO															MES:								AÑO:										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31		
FOTO.	100%																																	
Nombre:	80%																																	
	70%																																	
CARGO:	60%																																	
	50%																																	
META:	40%																																	
	30%				x																													
PROGRESO:	20%																																	
	10%																																	
	0%																																	

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

Fuente: (Frances, 2006)

La tabla 17, presenta un modelo de tabla de control de cumplimiento por empleado, para el cual se deben fijar metas, y trazar una recta, donde por día se mide el progreso de su cumplimiento, entre el 0% al 100%, mensual.

Tabla 18. Metas establecidas por empleado

Cargo	Trabajadores.	Metas	
Asesor	7	Meta diaria: \$682	Meta Mensual: \$15000
Bodeguero	11	Buena rotación de inventario (Método FIFO)	

Fuente: Empresa “Frio Seguro”

Elaborado. Chuquimarca M & Lino D, (2024)

La tabla 18, expresa las metas establecidas por la empresa “Frio Seguro” para cada empleado, siendo 7 asesores, los que debe cumplir una meta de venta al mes de \$15.000 dólares los que se dividen para un mejor control en \$682 diarios; Bodegueros en total 11, los que deben velar por la buena rotación de la mercadería, cuidar que los productos que entran primero sean los primero en salir como dicta la metodología FIFO.

- **Incentivo por Cumplimientos de Metas.**

La primera estrategia es de incentivar al personal, dando la oportunidad que escojan sus días libres, entre 2 por semana, para poder acceder a este beneficio los colaboradores deberán cumplir con el 100% de las metas de productiva fijadas, de forma que el mes anterior, debieron haber alcanzado la totalidad de las metas fijadas.

Para llevar este control se presenta una tabla de cumplimiento por empleado la cual pueden exponer en la pizarra o en algún lugar a la vista, para que sepan el progreso de su esfuerzo.

- **Incentivo de crecimiento personal.**

Se encontró la debilidad de horarios engorrosos, que no permitían al empleado realizar sus actividades personales, causando estrés, desinterés y falta de disposición.¹

Aquel empleado que haya cumplido sus metas por 12 meses seguido entra en el plan de horarios laborales fijos, escogido. La forma en que ayuda al trabajador es en otorgar un horario de trabajo que pueda usar en horas para su conveniencia, la empresa propone que inicien estudios, superiores en institutos tecnológicos o universidades, con el horario fijo, ello puede escoger un horario de estudio de mañana y trabajar en la noche, o, todo lo contrario, estudiar de noche y trabajar en el horario matutino. Este incentivo se empleó porque la situación de la empresa. Esta no puede usar un programa de ascenso, debido a que no cuenta con los recursos para hacerlo, pero se puede dar la oportunidad a que crezcan personal y profesionalmente.

2) Estrategia de Capacitaciones al personal.

En las debilidades de la empresa se encontró personal realizando sus actividades con lentitud.

La estrategia de capacitación busca preparar a los empleados de la empresa Frio Seguro, en diferentes conocimientos y actitudes, de las cuales se encontró deficiencia, según los datos encontrados. Expresado en la tabla 19.

¹ Aunque se busque separar lo personal de lo laboral siempre vana a ver aspectos que necesiten de tiempo, de no ser resuelto ocasionan desconcentración y indisposición laboral.

Tabla 19. Tabla de temas

Temas	Descripción de Capacitaciones
1. Trabajo en Equipo	Capacidad y predisposición para la colaboración.
2. Atención al cliente	Implementación de herramientas que generen una cultura de servicio al cliente, manejo de objeciones, quejas y reclamos en el servicio al cliente, gestión de relaciones con los clientes - crm (customer relationship management).
3. Reparación de Equipos de Refrigeración Domésticos.	Reparación de sistema mecánico de los equipos de refrigeración domésticos.
4. Administración de Bodega y Gestión de Inventarios	Funcionamiento, administración de la bodega, gestión del almacenamiento, stock de materiales, control de inventarios, fundamentación de la seguridad industrial y riesgos en el trabajo.

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

Tema 1. Trabajo en Equipo

Capacidad y predisposición para la colaboración: Se busca inculcar en los empleados la capacidad para trabajar con otras personas de manera positiva y sana, desde la colaboración para cumplir con los objetivos de la empresa. Esta capacitación se maneja de forma externa con el objetivo de tener preparados a los empleados.

Tema 2. Atención al cliente

Implementación de herramientas que generen una cultura de servicio al cliente, manejo de objeciones, quejas y reclamos en el servicio al cliente, gestión de relaciones con los clientes: Esta acción está enfocada a mejorar el servicio brindado a los clientes, mejorar la efectividad de la realización de las tareas. Esta capacitación se maneja de forma externa con el objetivo de tener preparados a los empleados.

Tema 3. Reparación de equipos de refrigeración domésticos

Reparación de Sistema Mecánico de los Equipos de Refrigeración Domésticos: Este programa aborda el mantenimiento y reparación del sistema mecánico en electrodomésticos de refrigeración, tales como refrigeradoras o congeladores. Los participantes adquirirán conocimientos en diagnósticos de fallas,

desmontaje y reparación de compresores, así como en los sistemas circulantes de refrigeración.

Tema 4. Administración de Bodega y Gestión de Inventarios

Funcionamiento, administración de la bodega, gestión del almacenamiento, stock de materiales, control de inventarios, fundamentación de la seguridad industrial y riesgos en el trabajo: Esta capacitación aborda conocimientos y habilidades fundamentales para una eficiente gestión de almacenes, abordando temas como la organización interna de la bodega y el control de inventarios.

- **Costo de capacitación**

Tabla 20. Presupuesto de Capacitación

Programa de capacitación Anual				
Tema	Horas	Cantidad	Costo	Capacitador
Capacidad y predisposición para la colaboración	27 hr	11	\$880	SECAP
Técnicas de Ventas	27 hr	7	\$560	
Reparación de equipos de refrigeración domésticos.	27 hr	7	\$315	
Administración de bodega y gestión de inventarios	27 hr	11	\$660	
Total	108 hr	29	\$2415	

Fuente: SECAP (2024)

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 20, muestra un modelo presupuesto para la realización de la capacitación, mediante una empresa externa. En capacidad y predisposición para la colaboración, para que obtenga conocimiento en liderazgo y técnicas de ventas.

Del total de empleados se separó por cargos las capacitaciones, siendo los asesores capacitados en atención al cliente y los despachadores en predisposición para la colaboración, durante 27 horas por persona, el costo por individuo es de \$80, esta información obtenida de la página oficial, (SECAP, 2024). Siendo un total de \$1440 dólares.

Tabla 21. Presupuesto de materiales necesarios para la capacitación

Presupuesto de Materiales Anual			
Tema	Cantidad	Costo	Responsable
Refrigerios	18	\$324.00	Administrador
Cuadernos	18	\$27.00	
Bolígrafos	18	\$09.00	
Total	54	\$360.00	

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 21 presenta la lista de los materiales usado durante la capacitación que durar un mes, siendo los gastos totales para refrigerio de los 18 empleados, de \$324, cuadernos \$27 dólares y Bolígrafos, \$9 dólares, en total \$360 como gasto de materiales.

3) Estrategia de Incluir Buzón de ideas.

Se encontró una falta de comunicación desde la línea operativa hacia la gerencia.

Tabla 22. Presupuesto de Buzón

Presupuesto Costo Buzón			
Detalle	Cantidad	Costo	Responsable
Buzón de Acrílico transparente x 2mm	1	\$14.00	CARGRAFIC. S.A.
Hojas A5 x 100 UND	4	\$16.00	CARGRAFIC. S.A.
Cinta Doble Faz 25mm	1	\$01.00	CARGRAFIC. S.A.
Piola Nailon 10 metros	1	\$01.00	CARGRAFIC. S.A.
Bolígrafo negro	4	\$02.00	CARGRAFIC. S.A.
Total	11	\$34.00	

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 22, presenta el presupuesto para creación del buzón de ideas, estrategia implementada para mejorar la comunicación que existen entre los manos inferiores hasta los superiores.

Este buzón estar ubicado en la parte frontal del exterior de la oficina de la administración, en el centro de la puerta, estará adherido con cinta de doble faz, junto a hojas de A5, y un bolígrafo sujeto a un piola nailon para evitar que se extravié, para que puedan hacer uso y exponer sus ideas, o cualquier tipo de comentario que deseen hacer llegar a la administración

4.3.6. Presupuesto para la elaboración de la propuesta

Tabla 23. Ingresos "Frío Seguro" 2023

ESTADO DE RESULTADO	
Ingresos	Año 2023
Ingresos por ventas	\$ 1.260.000
Costos	
(-) Costos por ventas	\$ 504.000
Utilidad bruta	\$ 756.000
Gastos Administrativos	\$ 117.270
Utilidad Operativa	\$ 638.730
(-) 15% Participación a Trabajadores	\$ 95.810
Utilidad neta anual	\$ 542.921

Fuente: Servicios de Rentas Internas (2024)

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 23, presenta los ingresos del periodo 2023 de la empresa frío seguro dejando una utilidad neta de \$542.921 dólares.

Tabla 24. Análisis comparativo año 2022 - 2023 empresa "Frío Seguro"

Ingresos	Año 2023	Año 2022	Análisis Horizontal
Ingresos por ventas	\$1.620.000,00	\$1.260.000,00	22,22%
Costos			
(-) Costos por ventas	\$648.000,00	\$504.000,00	22,22%
Utilidad bruta	\$972.000,00	\$756.000,00	22,22%
Gastos Administrativos	\$19.870,00	\$14.350,00	27,78%
Utilidad Operativa	\$952.130,00	\$638.730,00	32,92%
(-) 15% Participación a Trabajadores	\$142.819,50	\$95.810,00	32,92%
Utilidad neta anual	\$809.310,50	\$542.921,00	32,92%

Fuente: Servicios de Rentas Internas (2024)

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 24 presenta un análisis comparativo de los años 2022 – 2023 con respecto a sus ingresos, costos y utilidades; determinando así la variación porcentual, para su debida comprensión.

Tabla 25. Costo estrategias\$

Resumen Costos de Estrategias	
Detalle	Total
P. Capacitaciones	\$ 2415.00
P. Materiales	\$ 360.00
P. Incentivar	\$ 00.00
P. Creación de Buzón de Ideas	\$ 34.00
Total	\$ 2809.00

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 25, presenta un resumen de los presupuestos para un mejor entendimiento del lector, se encuentran presupuesto de capacitación, presupuesto de materiales, presupuesto de incentivar al personal, y presupuesto para la creación de un Buzón de ideas. Total, de la inversión \$2809 dólares, por consiguiente, la inversión se costeará del capital propio de la empresa, debido a que la empresa cuenta con los recursos necesarios.

Tabla 26. Cuadro de Proyecciones de ingresos y inversión

Proyección Ingresos		Inversión proyectada	
Ingresos 2023	\$ 1. 620,000	Costos y Gastos2023	\$ 667,870
Incremento Ingresos 2023	22,22%	Incremento Ingresos 2023	22,22%
		Inversión	\$2,809
Total, Ingresos Proyectados 2024	\$ 1.979,964	Total, Costos y gastos 2024	\$ 819,079.71

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 26, presenta los valores proyectados para los ingresos obtenidos para el siguiente periodo, incrementando el 22,22% obtiene le total de \$1,979.964 y en la inversión con el mismo aumento obtiene un total de \$819.079,71

4.3.7. Proyección Costo/Beneficio

Se realiza la comparación costo benéfico, para las estrategias planteadas en la empresa Frio Seguro. Usando la fórmula de comprar los ingresos más la inversión total.

Tabla 27. Calculo Costo Beneficio

Calculo Costo Beneficios	
Ingresos /Valor Inversión	Total
(\$ 1.979,964/\$819,079.71)	2,42

Elaborado por: Chuquimarca, M & Lino, D (2024)

La tabla 27, presenta el cálculo del costo beneficio de la inversión, siendo este de 2,42 se considera rentable por ser ≥ 0 e incluso tener una rentabilidad significativa debido a que este representa al mil por ciento sobre el valor invertido.

CONCLUSIONES

Este proyecto titulado rotación del personal y su influencia en el desempeño laboral de la empresa Frio Seguro, presento tres objetivos, el primero, establecer los referentes bibliográficos para desarrollar la investigación, el segundo, analizar la situación actual de la empresa y el tercero, plantear estrategias que ayuden a mejorar la situación.

- El proyecto estableció bases teóricas y guías bibliográficas para la realización del proyecto, análisis, estrategias y propuestas.
- El proyecto presenta diagnostico interno por medio de análisis FODA, encontrando una carencia por parte de la empresa de estrategias motivacionales.
- También presentó estrategias dirigidas hacia la retención del personal de la empresa Frio Seguro. De entre las cuales destacan, incentivos no económicos y posibilidad de crecimiento personal.
- Por ultimo el proyecto presento una estructuración de costos de inversión de las estrategias para demostrar su viabilidad y coherencia. La inversión es de \$2809.
- El costo análisis Costo Beneficios arrojó una cantidad de, 2,42 demostrando una rentabilidad por ser Mayor o igual que cero.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda actualizar los datos internos de la empresa de forma anual y reformar mejoras que sirvan para el crecimiento de la empresa.
- Se recomienda realizar un análisis de los factores externo para detectar y tomar acciones preventivas ante posibles amenazas.
- Se recomienda no descuidar las estrategias y dar un seguimiento constante, aplicar retroalimentación de ser necesario, con el fin de alcanzar los objetivos de la empresa.
- Se recomienda financiar las propuestas con fuentes de financiamiento interna, ya que la empresa cuenta con recursos propios suficientes.
- Se recomienda mejorar las políticas de contratación de la empresa, con el fin mejorar la estructura de contratación de personal, para que se amas acorde a las necesidades, también incluir personal del género femenino.

Bibliografía

- Alles, M. A. (2008). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos - Gestión por Competencias* (Vol. 1). Naucalpan, México: Ediciones Granica México S.A. de C.V.
- Alvarado Bastidas, K. Y., & Toala Parrales, D. M. (2018). *Análisis de la rotación de personal que afectan a las PYMES comerciales en su productividad laboral [Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad Laica Vicente Rocafuerte]*. Repositorio institucional. Obtenido de <http://repositorio.ulvr.edu.ec/handle/44000/2116>
- Alveiro Montaya, C. (2009). Evaluación del desempeño como herramienta. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 12-16.
- Arias Galicia, F. (1990). *Administración de recursos humanos*. México: Trillas.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*. Chicago, United States of America : The University of Chicago Press.
- Borjas Mayorga, Y. (2016). *Análisis de Rotación de Personal en una Organización Comercializadora de Alimentos*. Nuevo León: Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Cabrera Piantini, A. R., Ledezma Elizondo, M. T., & Rivera Herrera , N. L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *CONTEXTO - Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 83-91.
- Carvajal Vélez , G., & Víctor Triviño , G. (2021). *Plan estratégico para el incremento de las ventas de SNOWDI*. Guayaquil.
- Castañeda, V. (2023). *ingdepot.com*. Obtenido de <https://blog.cookingdepot.com/indicadores-claves-para-conocer-la-rotacion-de-tu-personal#:~:text=Ejemplo%3A,hay%20un%20problema%20a%20solucionar>.

- Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Colombia: McGraw - Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (Tercera Edición)*. México, D.F: The McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2017). *Comportamiento organizacional*. Distrito Federal: McGrawHill Interamericana.
- Choez Sancan , G. (2022). *Plan de Marketing para incrementar las ventas de la megatienda*. Guayaquil.
- CODIGO DEL TRABAJADOR. (2012). Obtenido de <https://www.trabajo.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2012/11/C%C3%B3digo-de-Tabajo-PDF.pdf>
- Dess, G., McNamara, G., Eisner, A., Hyun Lee, S., & Lumpkin, G. (2021). *Administración estratégica: Creación de ventajas competitivas*. Mc Graw Hill.
- Félix Verduzco, R. O., García Hernández, C., & Mercado Ibarra, S. M. (2018). EL ESTRÉS EN EL ENTORNO LABORAL Revisión genérica desde la teoría. *Revistas de investigación en ingeniería e innovación tecnológica* , 64.
- Frances, A. (2006). *ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA CUADRO DE MANDO INTEGRAL*. MEXICO: PRIMERA. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=yAmLG-Vr8BkC&oi=fnd&pg=PA21&dq=cuadrco+de+metas&ots=D4w1Qfytle&sig=j9TKp-FT1hqwQmnAMPj1_5Qm4A#v=onepage&q=cuadrco%20de%20metas&f=false
- Fred, D. (2017). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- Gómez, S. M. (2019). Factores de la teoría de Herzberg y el impacto de los incentivos en la satisfacción de los trabajadores. *Departamento de Gestión y Liderazgo, Campus Monterrey, Tecnológico de Monterrey.*, 4.
- Guerrero Martínez, L. (1993). Obtenido de <https://books.google.com.ec/books?id=pTHLXXMa90sC&pg=PA62&dq=deductiv>

o&hl=es-419&newbks=1&newbks_redir=1&sa=X&ved=2ahUKEwi1t-
yG1tSCAxX1SzABHXoJC0QQ6AF6BAgHEAI

Guevara Patiño, R. (2016). El estado del arte en la investigación: ¿análisis de los conocimientos acumulados o indagación por nuevos sentidos? *Folios*, 166-167.

Hernández , R., & Mendoza. (2008). Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *UCA*. Obtenido de <https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Herrera, P. (14 de Enero de 2019). *Flickr*. Obtenido de <https://www.flickr.com/photos/155731282@N04/45817991855>

Herzberg, F. (Enero de 1968). Una vez más: ¿Cómo motiva usted a sus empleados? *Harvard Business Review*, 13-22.

J, C., Repullo, J., & Donado, J. (2003). Obtenido de <http://www.unidaddocentemfyclaspalmas.org.es/resources/9+Aten+Primaria+2003.+La+Encuesta+l.+Cuestionario+y+Estadística.pdf>

Kotler, P., & Keller , K. (2016). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson Educación.

López Salazar, R. (2022). *Satisfacción Laboral y su Impacto en la Intención de Rotación de los Colaboradores del Área de Ventas de una Empresa de Acabados*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogroviejo.

Lussier, R., & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación, desarrollo de habilidades* (Cuarta ed.). México, D.F.: Cengage Learning.

- Maisto, C. G., & A., A. (2001). *Introducción a la psicología*. México: Pearson Educación.
- María Constanza Díaz Cruz, R. P. (2016). *Presupuestos: Enfoque para la planeación financiera*. Bogotá: Pearson.
- Meyer, J., & Allen, N. (1991). *A three-component conceptualization of organizational commitment*. Department of Psychology. London: The University of Western Ontario.
- Michael, H., Duane, I., & Robert, H. (2008). *Administración estratégica: Conceptos y casos*. México, D.F.: Cengage Learning.
- Pink, D. H. (2010). *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*. Barcelona, España: Grupo Planeta.
- Porter, M. (2015). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México D.F.: Grupo Editorial Patria.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2005). *Administración*. México D.F.: Pearson Educación.
- Rodríguez, L. M. (2018). *Estrategia Para Mejorar el Desempeño Laboral de las Secretarías de Facultad en las Unidades Académicas de Universidad Laica "Eloy Alfaro de Manabí", de la Ciudad de Manta*. Manta - Manabí - Ecuador: Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí.
- Rother, M., & Shook, J. (2008). *Learning to See: Value Stream Mapping to Add Value and Eliminate MUDA*. Shingo Prize.
- Sánchez Almonte, L. (2020). Obtenido de <https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/178992/Tesis%20-%20Ana%20S%c3%a1nchez.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Santillán, A. G., & Navarro, R. E. (2008). *El Capital Humano en las Organizaciones” Experiencia de una investigación*. México: Edición electrónica.
- Santos, D. (31 de Enero de 2023). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-efi>

- Sarmiento Gutiérrez, M. E. (2020). *Síndrome de Burnout y desempeño laboral de las trabajadoras sociales durante la pandemia en una Red Prestacional de Salud. Lima. 2020 (Tesis de Maestría, Universidad César Vallejo)*. Repositorio institucional. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12692/50396>
- SECAP. (2024). Obtenido de <https://www.secap.gob.ec/capacitacion-2/>
- Segura, C. M. (2009). *Nivel de satisfacción laboral en Empresas Públicas Y Privadas de la ciudad de Chilán*. Santiago de Chile: Universidad Del BÍO-BÍO.
- Taylor, K. D. (1985). *An examination of conflicting findings on the'*. The Academy of Management Journal.
- Vera Quiroz, L., & Atiencia Gaibor, G. (2022). *Plan estratégico de marketing para aumentar las ventas de la microempresa Muestra de Amor*. Guayaquil.
- Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administración estratégica y política de negocios: hacia la sostenibilidad global*. México D.F.: Pearson Educación.
- Zhukova, N. (27 de Septiembre de 2022). *Semrush*. Obtenido de <https://es.semrush.com/blog/analisis-dafo/>

ANEXOS

Anexo 1. Entrevistas



Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil



Facultad de Administración de Empresas

Objetivo: Obtener información relevante, conocer el funcionamiento y la situación actual del establecimiento

Entrevista al Gerente de la empresa “Frío Seguro”

1. **¿Cómo considera que la rotación de personal puede afectar el rendimiento y la dinámica laboral?**

Cuando alguien se va, se siente ese cambio en el aire, en el ambiente de trabajo, la dinámica entre los trabajadores se altera de una forma significativa, y eso puede afectar de forma directa al desempeño de nuestros trabajadores, a veces, es como perder una pieza clave del rompecabezas.

2. **Según usted, ¿Cuáles cree que han sido las principales razones detrás de la rotación de personal en Frío Seguro durante los últimos años?**

Puede ser cualquier cosa realmente, algunos pueden sentirse estancados, otros tal vez piensan que no se los valora suficiente. Realmente como organización necesitamos entender porque nuestros colaboradores se están yendo para poder darle solución a ese problema.

3. **¿Ha notado algún patrón o tendencia en los departamentos o funciones específicas con una mayor rotación de personal?**

En el área operativa he notado que hay más rotación de personal, es como si estuvieran en una ruleta rusa de entradas y salidas, tal vez se necesite darles más entrenamiento a los novatos o cambiar la forma en la que se los motiva.

4. **¿Cómo evalúa el desempeño laboral general en Frío Seguro en términos de productividad y eficiencia?**

Evaluó el desempeño labora en relación de cómo se cumplen los objetivos de la organización.

5. Según usted, ¿Cuáles considera que son las estrategias para mejorar el desempeño laboral en su empresa?

Para elevar el desempeño de nuestros trabajadores, nos enfocamos en ofrecer incentivos monetarios, también trabajamos en mejorar la comunicación interna para que todos estén al tanto de los objetivos y se sientan parte de la organización.

6. ¿En qué áreas específicas cree que se pueden implementar mejoras para fomentar la retención del personal y, a su vez, mejorar el desempeño laboral en Frío Seguro?

Un área específica podría ser el área Operativa, ya que es el área en el que más rotación de personal existe, quizás se podrían implementar capacitaciones o revisar las políticas de compensación y beneficios



Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil



Facultad de Administración de Empresas

Objetivo: Obtener información relevante, conocer el funcionamiento y la situación actual del establecimiento

Entrevista a Experto

1. ¿Podría compartir su experiencia y conocimientos en el ámbito de la gestión de recursos humanos, especialmente en el ámbito de la rotación de personal y el desempeño laboral?

La gestión de recursos humanos en una organización es fundamental no sólo en actividades como la planificación, reclutamiento, selección sino en el desarrollo del talento humano para poder detectar y solucionar necesidades de la empresa y por ende del capital humano involucrado en los procesos de las empresas.

2. ¿Ha trabajado o asesorado a empresas que hayan presentado los mismos desafíos a los que se enfrenta Frio Seguro actualmente?

En la Junta de Beneficencia de Guayaquil hubo un programa de desarrollo con el uso de tecnología que se implementó para medir desempeño, evaluar perfiles y afianzar cargos en actividades claves de las diversas dependencias que tiene esta organización. Se realizaron pruebas diversas a los equipos de trabajo y personal de acuerdo a la función que desempeñaban teniendo como variables la actitud, compromiso, puntualidad, asistencia, habilidades, destrezas, tiempo laboral, etc., que sirvieron para lograr una mejor comprensión del talento humano de las dependencias.

3. Desde su experiencia, ¿cómo ha observado que la rotación de personal impacte significativa y directamente en el desempeño laboral de las organizaciones?

Una excesiva rotación de personal puede indicar un problema de satisfacción y vínculo de los trabajadores con su función y por ende con la empresa a la que

pertenecen. Existen empresas que incurren en este tipo de errores cuando los implementan sin una estrategia determinada en las diversas áreas. Pérdida de tiempo, mala utilización de los recursos de la empresa, bajo desempeño en labores son algunas de las consecuencias por una mala distribución de cargas de trabajo y rotación permanente del personal.

4. **¿Existen factores específicos que haya identificado como catalizadores claves para este proceso?**

Los factores son diversos, pero se puede mencionar algunos como los fallos en la comunicación interna, desajuste de funciones, inseguridad laboral, falta de reconocimiento y apreciación en la empresa, oportunidades de desarrollo limitadas. Estos factores entre otros son claves y deben ser medidos antes de tener una gestión de rotación que debería ser para mejorar en los procesos y no perjudiquen a la organización.

5. **¿Qué estrategias ha observado que hayan tenido un gran éxito a la hora de reducir la rotación de personal y, por consiguiente, mejorar el desempeño laboral?**

Si la rotación de personal es gestionada de manera efectiva mediante la implementación de estrategias adecuadas y a la medida del tamaño, objetivos, misión, visión y valores de la empresa entonces pueden tener efectos positivos. Entre ellas puedo mencionar el desarrollo personal y profesional, las oportunidades de crecimiento, la compensación y beneficios competitivos, reconocimiento del empleado y sentirse apreciado por su trabajo, clima laboral positivo, participación y voz del personal con aportación de ideas novedosas e innovación constante, entre otras.

6. **¿Qué indicadores o métricas sugiere para medir la relación entre la rotación de personal y el desempeño laboral en una empresa? (Abierta)**

Se puede realizar un esquema progresivo de evaluación adaptando indicadores tales como los tiempos de vacante, costos de reemplazo, tasas de rotación, productividad del personal, insatisfacción de funciones básicas y claves de la empresa, absentismo laboral, calidad de contratación, índice de compromiso, clima organizacional. Son

algunos de los indicadores que pueden proveer mucha información para la toma de decisiones y saber si es adecuada o no la rotación en las áreas de la empresa.

7. ¿Tiene recomendaciones específicas para abordar la rotación de personal y mejorar el desempeño laboral en la empresa Frío Seguro?

En el caso de la pandemia por COVID19 la gran mayoría de empresas tuvo problemas dada la magnitud del evento ocurrido. Se paralizaron muchas industrias y actividades comerciales, además de las decisiones gubernamentales que impactaron en las estructuras financieras de las empresas.

Frío Seguro debe tener claro que su activo más importante es el personal, el talento humano que hace posible sus actividades y que le permite competir a través de esta capacidad laboral dentro del mercado. Debe tomar en cuenta que antes de gestionar una rotación del personal es importante realizar una medición de las variables anteriormente mencionadas. Analizar exhaustivamente las áreas críticas que requieren verdaderamente actividades de mejora en la cadena de valor de la empresa que a la larga el cliente finalmente es lo que percibe, y no me refiero a valor en precio, sino a valor percibido en aspectos diferenciales positivos que marquen mayor competencia de los productos y servicios que ofrece la empresa Frío Seguro.

Todo esto conlleva un trabajo permanente en los procesos de desarrollo y capacitación en el personal pues es este cliente interno el que finalmente vende, brinda el servicio, y debe dar seguimiento y dirección a las actividades de la empresa para la retención, adhesión y satisfacción de sus clientes.

Anexo 3. Encuesta a empleados



Universidad LAICA VICENTE ROCAFUERTE De Guayaquil



Facultad de Administración de Empresas


Objetivo: Obtener información relevante, conocer el funcionamiento y la situación actual del establecimiento

Encuestas a trabajadores



1. **¿Tiene las herramientas necesarias para realizar sus actividades?**
 - Sí
 - No
2. **¿Cuál de los siguientes motivos considera usted que influye más en la decisión de un trabajador de renunciar?**
 - Condiciones laborales insatisfactorias
 - Desacuerdo con la cultura organizacional
 - Falta de oportunidades de crecimiento laboral
 - Falta de acceso a herramientas para desempeñar las funciones laborales de manera efectiva.
 - Falta de incentivos
3. **¿Qué tan satisfecho se siente respecto a los beneficios laborales que percibe actualmente?**
 - Muy Insatisfecho
 - Insatisfecho
 - Neutral
 - Satisfecho
 - Muy satisfecho
4. **¿Qué tan buena es su relación con sus compañeros?**
 - Muy mala
 - Mala
 - Neutral
 - Buena
 - Muy buena

5. **¿En qué medida percibe usted las oportunidades de crecimiento dentro de su empresa?**
- Muy Baja
 - Baja
 - Neutral
 - Alta
 - Muy Alta
6. **¿Cree usted que la empresa necesita aplicar herramientas que les permita medir el desempeño laboral?**
- Si
 - No

Anexo 4. Fichas de Observación

	Fecha Inicio: 3/1/2024 Hora: 8:00 am
	Fecha Fin: 3/1/2024 Hora: 12:00 pm
Objetivo: Detectar características y aspectos que se omitan durante la entrevista, a fin de ampliar y enriquecer la información para tener una mayor exactitud	
Observadores: Chuquimarca, M. & Lino, A.	
Área: Gerencia	
<ul style="list-style-type: none"> • Desde el inicio, de las funciones de la empresa, se nota que no existe, ningún fomento a la competitividad de los colaboradores. • No se emplea ninguna técnica de motivación, como dar la bienvenida, reunión para expresar los resultados de la agencia, expresar palabras o frases de aliento. • La administración llamó al personal operativo para que haga mandados fuera del establecimiento y de las funciones del colaborador. • Existe tensión entre la socialización entre áreas, administrativa y operativa. • El tono de la voz, con el que se dirigen es inapropiado. • Durante la entrevista, en área, estaba desordenada, había hojas y archiveros dispersos y sin un lugar fijo y apropiado. • También se observó un comportamiento, evasivo hacia las preguntas. • Las funciones se desempeñan con seriedad, realizan sus actividades con rapidez • Pasado un par de horas de la apertura, el ambiente se volvió más alegre. • La atención a empleados y proveedores, mejora a partir de un par de horas de la apertura. 	
Revisado por:	Elaborado por:

 	Fecha Inicio: 3/1/2024 Hora: 13:00 pm
	Fecha Fin: 3/1/2024 Hora: 14:30 pm
Objetivo: Detectar características y aspectos que se omitan durante la entrevista, a fin de ampliar y enriquecer la información para tener una mayor exactitud	
Observadores: Chuquimarca, M. & Lino, A.	
Área: Supervisión	
<ul style="list-style-type: none"> • Los supervisores muestran amabilidad con los demás colaboradores, usan palabras respetuosas y un tono ideal para el dialogo. • No se entrometen ni participan de forma directa en las funciones operativas. • Durante un conflicto entre varios subordinados, actuaron directamente para calmar la situación, pero buscaron conocer y dar solución al conflicto. • Se observa que imparten un sentido de la competitividad entre los supervisados, con palabras retóricas y comparativas, lo cual genera un ambiente tenso entre los demás empleados. • No hacen un recordatorio de los objetivos que tienen que seguir la empresa. • Durante la jornada no se evidencian la participación colaborativa con las funciones de los empleados operativos en señal de apoyo. • Existe un exceso de confianza a la hora de comunicarse, usando palabras que son inapropiadas para mantener un buen ambiente organizacional. • No se impulsa al trabajo en equipo. 	
Revisado por:	Elaborado por:

 	<p>Fecha Fin: 3/1/2024 Hora: 17:00 pm</p>
<p>Objetivo: Detectar características y aspectos que se omitan durante la entrevista, a fin de ampliar y enriquecer la información para tener una mayor exactitud</p>	
<p>Observadores: Chuquimarca, M. & Lino, A.</p>	
<p>Área: Operativa</p>	
<ul style="list-style-type: none"> • Inician sus labores sin mayor motivación o incentivo • Desconocimiento de los objetivos de la empresa. • No existe comunicación fluida con las áreas superiores • Laboran más de 8 horas 	
<p>Revisado por:</p>	<p>Elaborado por:</p>