



ESCUELA DE PSICOLOGÍA

“FACTORES QUE ORIGINAN LA ROTACION DE PERSONAL EN UNA DISTRIBUIDORA DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO EN LA CIUDAD DE QUITO”

Trabajo de Titulación presentado en conformidad con los requisitos establecidos para optar por el título de Psicóloga Organizacional

Profesora Guía
Dra. Paulina Muñoz

Autora
Gabriela Paulina Pillajo Díaz

Año
2016

DECLARACIÓN DEL PROFESOR GUÍA

“Declaro haber dirigido este trabajo a través de reuniones periódicas con el estudiante, orientando sus conocimientos y competencias para un eficiente desarrollo del tema escogido y dando cumplimiento a todas las disposiciones vigentes que regulan los Trabajos de Titulación.”

Paulina Muñoz

DOCTORA EN PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

CI 170654281-6

DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL ESTUDIANTE

“Declaro que este trabajo es original, de mi autoría, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes.”

Gabriela Paulina Pillajo Díaz
CI 100287079-6

AGRADECIMIENTO

Quiero agradecer con todo mí ser a Dios, quién ha permitido que logre finalizar mis estudios y ha guiado cada uno de mis pasos. A mi madre que gracias a su paciencia, fortaleza y sacrificio me ha guiado por el camino del bien, me ha dado el mejor ejemplo de valentía, me ha brindado todo su amor y sus valiosos consejos para aprender de mi errores y disfrutar de mis aciertos, por formarme con los mejores valores y principios y por darme este tesoro tan valioso, mi carrera profesional. A mis hermanas que siempre han estado a mi lado sacándome una sonrisa y dándome ese impulso para no desistir y seguir adelante. A mi linda Abuelita por todo ese amor infinito, por ser mi segunda madre, por ser ejemplo de lucha y constancia en mi vida.

Mi mayor agradecimiento a mi Abuelito Segundo, que cada día a día lo recuerdo y lo llevo dentro de mi corazón

DEDICATORIA

A Dios, a mi madre, hermanas y abuelitos, que son lo más valioso que la vida me dio y a quienes les debo el haber podido culminar mis estudios.

A mis amigos y amigas, de quienes he recibido los más sanos consejos para ser una persona de éxito y quienes con sus ocurrencias y muestras de afecto me han brindado grandes momentos en mi vida.

A todas las personas que de corazón han aportado para la realización de este trabajo.

Gabriela Pillajo

RESUMEN

El principal objetivo de esta investigación se centra en realizar un análisis de datos cualitativos para identificar los factores que originan la alta rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo.

Para dar inicio a la investigación se revisó la teoría y estudios existentes sobre esta problemática en las organizaciones. La parte teórica se enfoca en lo que es la rotación de personal, los factores internos y externos que originan la rotación de personal, tipos, desventajas y costos de la rotación de personal.

Para poder lograr con el objetivo se hizo uso de las entrevistas de salida que eran aplicadas a cada uno de los colaboradores que decidían abandonar la organización y con las que contaba la misma, se estableció la muestra de ocho entrevistas a ser analizadas, las mismas que fueron seleccionadas a través de criterios de inclusión y exclusión.

Se procedió a analizar dichas entrevistas mediante un análisis de datos cualitativos basados en la Teoría Fundamentada y se logró dar respuesta a la pregunta de investigación ¿Cuáles son los factores que provocan la rotación de personal de los colaboradores del departamento de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito?

Obteniendo como resultados que el principal factor que origina la alta rotación de personal en esta organización son las condiciones laborales, factor representado principalmente por la percepción negativa del horario de trabajo, los escasos beneficios sociales y las metas difíciles de alcanzar.

Concluyendo que los colaboradores deciden presentar su renuncia debido a que consideran que su horario de trabajo es extenso y la empresa no les brinda los beneficios sociales adecuados y no pueden cumplir sus metas ya que las mismas son difíciles de lograrlas.

Palabras clave: rotación de personal, entrevista de salida, condiciones laborales

ABSTRACT

The main objective of this research focuses on an analysis of qualitative data to identify the factors causing high turnover in a distributor of consumer products.

To start the theory research and studies on this issue in organizations reviewed. The theoretical part focuses on what is staff turnover, internal and external factors causing the turnover, types, disadvantages and costs of turnover.

In order to achieve the objective is made use of exit interviews that were applied to each of the employees who decided to leave the organization and which had the same, the sample of eight interviews to be analyzed was established, the same as they were selected through inclusion and exclusion criteria.

It was analyzed these interviews by analyzing qualitative data based on Grounded Theory and managed to answer the research question What are the factors that cause the turnover of employees in the sales department in a distributor of products consumer in the city of Quito?

Data analysis showed that the main factor that causes the high staff turnover in this organization are working conditions, factor mainly represented by the negative perception of working hours, limited social benefits and elusive goals.

Concluding that employees decide to submit his resignation because they believe that your work schedule is extensive and the company does not offer them adequate social benefits and can not meet their goals because the same are difficult to achieve.

Keywords: staff turnover, exit interview, working condition

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN.....	3
3. OBJETIVOS.....	3
3.1. Objetivo General.....	3
3.2. Objetivos Específicos	4
4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y DISCUSIÓN TEMÁTICA.....	4
4.1. La rotación de personal.....	4
4.2. Factores que originan la rotación de personal	8
4.2.1. Factores internos de rotación de personal.....	9
4.2.2. Factores externos de rotación de personal.....	11
4.2.3. La desmotivación fenómeno que origina la rotación de personal	12
4.3. La relación entre satisfacción laboral y rotación de personal.....	12
4.4. Relación entre el proceso de selección y rotación de personal.....	14
4.5. Tipos de rotación de personal	15
4.6. La rotación de personal en las empresas de ventas.....	16
4.7. Desventajas de la rotación de personal	17
4.8. Costos de la rotación de personal.....	17
4.9. Entrevista de salida.....	18
5. PREGUNTAS DIRECTRICES.....	19
6. METODOLOGÍA.....	19
6.1. TIPO DE DISEÑO Y ENFOQUE	19
6.2. MUESTREO/PARTICIPANTES.....	20
6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS.....	22

6.4 PROCEDIMIENTO	23
6.5 ANÁLISIS DE DATOS	26
7. RESULTADOS Y DISCUSIONES	46
8. CONCLUSIONES	72
REFERENCIAS	76
ANEXOS	86

1. INTRODUCCIÓN

Tiene gran importancia analizar y describir los factores que originan la rotación de personal en una distribuidora de productos de consumo masivo, a través de los puntos de vista y opiniones de los colaboradores; ya que con esta información se podrá conocer con claridad las causas por las cuales se está evidenciando dicha problemática dentro de la organización.

Esta investigación también permitirá desarrollar planes de acción para disminuir los altos índices de rotación.

Tanto en épocas pasadas como en la actualidad, es un factor que se puede presentar con bastante frecuencia dentro de cualquier organización, y esto puede resultar como una gran desventaja para la organización tanto en tiempo como en costos.

Cabe mencionar que las ventas son el giro principal de la distribuidora, motivo por el cual la misma necesita que las personas que se encuentran desarrollando esta actividad sean las que guarden más fidelidad, entrega y compromiso con la compañía; pero lamentablemente está sucediendo todo lo contrario, y la rotación del personal es cada vez más alta y no se ha analizado e identificado cuáles son los factores por los cuales los colaboradores deciden abandonar la empresa.

Los gastos para vincular y desvincular personal han resultado demasiado altos para la organización al tener que hacerlos con bastante frecuencia.

Es por esto que la realización de esta investigación se fundamenta en el análisis de datos cualitativos obtenidos a través de las entrevistas de salida que han sido aplicadas a cada uno de los vendedores que han decidido abandonar la organización y siendo el principal propósito conocer los factores que causan en el personal esta alta rotación y una vez que se conozcan los mismos, la

empresa pueda tomar medidas y plantearse planes de acción para combatir estos factores y de esta forma se cuente con una personal estable y satisfecho laboralmente.

También se pretende que al conocer los factores que provocan la rotación de personal y lograr contrarrestarlos, la organización obtendrá mayores ganancias en sus ventas y evitar los gastos que han sido necesarios hacerlos al tener que liquidar y contratar personal y más bien sean invertidos en beneficios para los colaboradores.

Los temas principales tratados en este estudio son las causas, desventajas, tipos y costos de la rotación de personal, las ventajas de las entrevistas de salida, la relación de la satisfacción laboral y el proceso de selección de personal con la rotación de personal, para lo cual se contó con una bibliografía amplia y actualizada en el tema.

La rotación de personal es un tema que tiene incidencia en factores como el presupuesto de capacitación, la productividad y por lo tanto, disminuir el éxito que la empresa está buscando alcanzar y no es posible mantener.

Cada organización tiene una propia cultura, filosofía, políticas y normas las cuales hacen que los factores por los cuáles haya una rotación no sean los mismos en todas las organizaciones; siendo este otro motivo por el cual se consideró necesario analizar a fondo esta empresa para saber las causas que está generando rotación.

Por otra parte, los colaboradores no evidencian las mismas desmotivaciones en una empresa que en otra. Es por esto que fue necesario y de suma importancia realizar una profunda investigación en esta empresa que se ha visto afectada con un alto porcentaje de rotación ya que han renunciado 60 personas de 85 que forman parte del departamento de ventas, es decir que existe un 71% de nivel de rotación en un año.

Además se podrá proponer recomendaciones que puedan dar solución al problema siendo este otro gran propósito de la investigación que el nivel tan alto de rotación existente en este momento disminuya y el presupuesto que se ocupa en tratar este problema sea más bien utilizado en temas como proponer programas de capacitación, plan de incentivos y plan carrera. De esta manera, con el lapso del tiempo, la organización consiga estabilidad, satisfacción laboral en sus colaboradores y por ende mejore la productividad de la misma.

Se dará aporte a la Psicología con nuevas temáticas, como causas, factores que inciden y cómo manejar el tema de la rotación de personal. Además se podrá comprobar que los estudios ya existentes están o no en lo correcto.

2. PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los factores que provocan la rotación de personal de los colaboradores del departamento de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito?

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Analizar los factores que originan la alta rotación de personal, de los colaboradores del departamento de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito.

3.2. Objetivos Específicos

- Clasificar los factores que están incidiendo en la alta rotación de personal.
- Establecer las relaciones existentes entre los factores detectados y variables socio - demográficas como: sexo, edad, estado civil y estudios.

4. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y DISCUSIÓN TEMÁTICA

4.1. La rotación de personal

Dentro del ámbito laboral las personas están en un cambio constante, este cambio puede ser dentro de la misma organización o de entrada y salida, es decir a los movimientos que son de entrada y salida son a los que podemos llamar rotación de personal (López, 2011, p. 2).

La inestabilidad laboral causada por la rotación de personal en una organización va a afectar de manera clara al avance o progreso de la misma, es por eso que es importante y de gran necesidad analizar los factores que han dado origen a esta situación.

Entonces se podría decir que la rotación de personal en una organización se la mide analizando la entrada y salida de personas en la misma, y dejando claro que si ésta se da en altos índices, la productividad y eficiencia de la organización se verán fracasadas (Páez, 2015, p. 8).

En estudios pasados, en 1995, el psicólogo Dessler (p.134) propone que algunos de los fenómenos para que en una organización se viva la rotación de personal tenemos: la desmotivación, el descontento, la insatisfacción laboral y no se puede dejar a un lado otra de las causas que puede ser fundamental una deficiente gestión por el departamento de talento humano, sin embargo el autor aclara que no se puede generalizar los mismos factores para todas las organizaciones, por lo que es necesario analizar la situación de una empresa en específico para detectar las causas y el por qué está sucediendo esto.

El autor Azcona (2016, p. 6) también experto en el tema de rotación de personal, manifiesta que no tan solo es importante conocer los factores que generan una rotación de personal en una organización sino que además es necesario saber las desventajas y de qué manera están afectando a la organización.

Por otra parte, cabe mencionar que la rotación de personal es un fenómeno que tiene gran impacto dentro de una empresa ya que genera altos gastos innecesarios; crea un mal clima laboral; descontento en los trabajadores y hasta puede causar un quiebre de la empresa en donde prima la tensión ya que es casi imposible crear una estabilidad, misma que es necesaria para el desarrollo óptimo de metas y objetivos (Serrano, 2012, p. 1-12).

Es importante dar a conocer que la rotación de personal, considerada como la salida de un colaborador que debe ser reemplazado con la contratación de otro para que desempeñe las mismas tareas o funciones de la persona que salió, ha sido descrita, calculada y planteada por las organizaciones desde distintos criterios (Fernández, 2000, p. 112).

Siguiendo con el tema también se encuentran estudios realizados en el año de 1997 por expertos en el tema Mandy, Weyne y Noe (p.51) quienes en sus investigaciones analizaron que los expertos en talento humano a pesar de hacer grandes descubrimientos acerca de la rotación de personal no han podido separar las diferentes razones del porqué se da este fenómeno, por lo que es necesario realizar una propuesta que logre definir de manera más clara esta problemática.

Otras investigaciones realizadas en el 2001 por el psicólogo Rodríguez (p. 145) en cuanto a rotación de personal han comprobado que la motivación y la satisfacción laboral tienen mucha relación para que se dé o para evitar dicho fenómeno. Sin embargo vuelve a aclarar que esto no puede ser generalizado, ya que existen investigaciones recientes que muestran otras causas entre éstas, una mala relación con el jefe inmediato y una baja remuneración salarial.

Gran parte de las investigaciones realizadas han ido descubriendo nuevos factores de rotación de personal, unos se relacionan con otros, mientras que algunos trabajan de manera independiente y no siempre son los mismos en las diferentes organizaciones, motivo por el cual cabe el análisis de cada organización.

En la actualidad las relaciones entre colaboradores y empresarios pasan por un ambiente de cambios constantes, por el tema de la globalización. En tiempos pasados las organizaciones no pasaban por esto y se podía asegurar que contaban con cierta estabilidad en lo que respecta a la perseverancia y fidelidad laboral de sus colaboradores (Galicia, 1990, p. 93).

La rotación de personal es un fenómeno que aumentó antes de los noventa y principios del dos mil y de manera especial en países latinoamericanos. Expertos en el tema como Bohlander, Snell y Sherman (2001, p. 155) aseguran que el principal motivo para que este tema aumente es que los trabajadores encuentran mejores oportunidades de trabajo que las que ya tenían.

Otro de los factores que puede causar una rotación de personal en las organizaciones puede ser el tema de la remuneración, los colaboradores no se sienten satisfechos por su salario por lo que deciden retirarse de la empresa, en el siguiente párrafo extraído del libro Administración de personal y recursos humanos podemos aclarar más sobre este factor:

Según Werther y Davis, (2000), menciona que:

Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado. (p.165 - 166)

Existen estudios realizados por psicólogos Werther-Davis, (2000, p.167) en donde se compara al mundo occidental con el oriental para hablar de la lealtad a la organización, se deduce que las personas occidentales tienen una cultura organizacional carente de lealtad a la misma; en el mundo oriental la situación no cambia ya que a pesar de no conocer las circunstancias, la tasa de rotación ha crecido mucho, es decir, este fenómeno al que en épocas pasadas no se le daba la importancia necesaria hoy en día afecta a la mayoría de las organizaciones en el mundo entero, es por esto que en las empresas del mundo occidental se están realizando más investigaciones sobre el tema.

4.2. Factores que originan la rotación de personal

El Dr. Espinoza (2013, p. 245) dice que uno de los principales factores para que exista rotación de personal en una organización son las oportunidades que existen en el mercado con mejores remuneraciones salariales mismas que las personas están buscando alcanzar.

Una vez que el colaborador se siente satisfecho con su sistema de compensación al sentirse pagado de acuerdo a su esfuerzo por el trabajo que desempeña se considera que alcanzó un nivel medio de satisfacción laboral. Hablamos de un nivel medio alcanzado, ya que el clima laboral no deja de tener importancia como factor para evitar la rotación de personal, debido a que el colaborador necesita sentirse bien dentro de su lugar de trabajo para alcanzar sus objetivos (Jaspe y Santana, 2007, p 89).

Los autores ya anteriormente citados Werther-Davis(2000, p. 169) hablan de temas sobre capacitación y desarrollo del talento humano, considerando que la buena aplicación de estos dos procesos dentro de una organización puede resultar muy eficaces para evitar una excesiva rotación de personal.

Para poder seguir hablando de este tema es importante dar un concepto al fenómeno de estudio y para esto el autor Robbins (2005, p. 234) nos dice que la rotación de personal es “el retiro voluntario o involuntario definitivo de una organización”, mismo que puede resultar un gran problema dentro de la misma debido a los elevados costos que pueden generar los procesos de reclutamiento y selección que se tendrían que estar haciéndolos constantemente al vivir la salida de sus colaboradores con bastante frecuencia.

Es por eso que uno de los principales objetivos que debe tener un departamento encargado del personal es lograr la permanencia de sus empleados por el mayor tiempo posible y cómo lograrlo generando satisfacción tanto personal como laboral (Zamarripa, 2008, p. 8).

Al hablar de los factores que pueden causar una rotación de personal, se debe analizar dos clases de fenómenos los internos y los externos.

Los fenómenos internos son aquellos que causan un malestar en el trabajador y forman parte o están ligados a todo lo referente a la organización; entre los principales está la política salarial, remuneración, relación con los jefes o supervisores.

Los fenómenos externos son aquellos que están relacionados con los factores personales.

4.2.1. Factores internos de rotación de personal (Chiavenato, 2002, p. 2).

Factor salarios: Una mala remuneración salarial o un paquete inadecuado de prestaciones, puede ser una de las principales razones o causas por la que una persona decida abandonar la organización (Aamodt, 2010, p. 365).

Sin embargo este tema puede resultar en una gran problemática ya que por otra parte si los salarios son altos, la organización va a presentar problemas debido a los altos costos de nómina y menor calidad en sus inversiones o productos, por lo tanto la rotación disminuiría pero la economía de la compañía se vería afectada (Chiavenato, 2002, p. 3).

Factor mala relación con supervisores o compañeros: En ocasiones suele suceder que los trabajadores tienen malas relaciones con las personas con las que trabajan y éstas pueden ir más allá de discusiones o peleas convirtiéndose en una situación difícil de tolerar por lo que el colaborador querrá huir de dicha situación y decidirá abandonar la organización, por lo que es importante manejar y solucionar estos conflictos (Aamodt, 2010, p. 365).

Considerando que los empleados pasan más tiempo en su lugar de trabajo que en sus casas por lo que buscan mantener buenas relaciones con sus compañeros y si esto no ocurre, se va a presentar un ambiente hostil y la salida de los trabajadores, es decir relaciones laborales conflictivas causan rotación de personal y un mal clima laboral.

Horarios de trabajo: Algunas organizaciones no se manejan bajo el horario de ocho horas de trabajo, sino que tienen diferentes horarios ya sea basados en horas extras, trabajos de fin de semana, trabajos bajo turnos rotativos, lo cual afecta a la vida social y al tiempo que los trabajadores desean pasar con sus familiares y amigos; tema que puede resultar fastidioso y termine por despechar al empleado y el mismo decida abandonar la organización y se de una rotación de personal (Muchinsky, 2007, p.364).

Además si la persona tiene un extenso horario de trabajo puede presentar un desgaste físico en el trabajo y obviamente la persona no va a producir de manera exitosa en sus funciones laborales.

Para evitar estos inconvenientes es importante que el momento de la selección de personal se le dé a conocer al trabajador de manera clara los diferentes horarios de trabajo que se puedan presentar y así evitar que en un futuro se sienta molesto o cansado y decida dejar la organización (Muchinsky, 2007, p.364).

El trabajo que realiza no es de su agrado: Este puede ser otro factor que cause rotación de personal, debido a que el colaborador está realizando actividades o funciones que no son de su agrado y esto provocará que la situación no sea la más adecuada y por lo tanto empiece a buscar un nuevo trabajo (García, 2011, p. 303).

4.2.2. Factores externos de rotación de personal

Ubicación del lugar de trabajo: La ubicación del puesto de trabajo puede ser uno de los principales factores de rotación ya que por más que las empresas recluten personal que viva cerca de las instalaciones de la organización muchas de ellas no cumplen con el perfil que se busca por lo que muchas veces toca contratar personal que se encuentra en lugares lejanos y las personas deben realizar largos viajes para llegar a su lugar de trabajo, lo que a largo plazo puede resultar cansado y fastidioso para el trabajador (García, 2011, p. 303).

Enfermedad: Otro factor externo que puede influir en la rotación de personal puede ser el de enfermedad o problemas de salud que el trabajador puede presentar y esté imposibilitado a realizar sus tareas laborales y para no dañar más su salud tendrá que abandonar la organización (García, 2011, p. 303).

Estudios o asuntos personales: Este es un factor muy conocido por el que una persona decide abandonar su trabajo, sobre todo en los colaboradores jóvenes, que muchas veces deciden trabajar por necesidad o por adquirir experiencia y con el pasar de los días deciden regresar a sus estudios y el tiempo les queda corto para desempeñarse con éxito en sus funciones y optan por darle prioridad a sus estudios y esto causa una rotación de personal a las organizaciones (López, 2008, p. 268).

Mejores oportunidades laborales: En el mundo laboral las oferta de empleo están presente todo el tiempo, y los colaboradores buscan mejorar su economía y experiencia profesional, es por eso que al encontrar una organización que pueda ofrecerles estas mejoras, sin duda alguna deciden abandonar su trabajo actual y arriesgarse a uno nuevo (García, 2011, p. 303).

4.2.3. La desmotivación fenómeno que origina la rotación de personal

Existen investigaciones que hablan de la gran influencia que puede tener una desmotivación para que se de el retiro del personal, ya que la motivación es la herramienta que el ser humano necesita tener para lograr metas y alcanzar objetivos, que no pueden ser logrados tan solo con una alta remuneración salarial (Rincón, 2006, p. 258).

Así mismo existen estudios que aseguran que mientras la motivación se encuentre en un alto nivel dentro de la persona, la misma podrá brindar más producción y mejores resultados dentro de su trabajo y sobre todo mayor satisfacción y menor rotación laboral (Davis y Newstrom, 2000, p. 173).

4.3. La relación entre satisfacción laboral y rotación de personal

Los autores citados Davis y Newstrom (2000, p. 173) dicen que “la satisfacción laboral es el conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con el cual los empleados consideran su trabajo y que la rotación se presenta cuando la satisfacción es baja”.

Volviendo a tratar el tema de satisfacción como uno de los factores principales de la rotación de personal, Navarro (2008, p. 194 – 195) expone que organizaciones en donde sus colaboradores se encuentran satisfechos van a tener menor interés en dejar o salir de la misma.

Para el investigador López (2004, p. 258) quien ha realizado sus estudios y observaciones a través de implementación de procesos de desarrollo organizacional concluye que las empresas que demuestran tener interés en conseguir la manera de que su personal se encuentre satisfecho en aspectos de su vida personal y profesional no querrán dejar de formar parte de la organización y por ende serán más productivos y ayudará a cumplir con los objetivos que se plantee la organización.

Para continuar hablando de la importancia y necesidad de lograr la satisfacción del colaborador dentro la organización se citará lo que expone el autor Herrera (2008, p. 270) quien dice que la permanencia del personal no es un factor por el que nada más el departamento de talento humano debe mostrar preocupación porque es un tema que afecta a toda la organización y por lo tanto se lo debe ver de esta forma y tener muy en cuenta que para encontrar la solución es necesaria la intervención tanto de todos los directivos como de todo el personal.

Para concluir sobre la relación existente entre satisfacción laboral y rotación de personal vamos a considerar lo que a través de sus investigaciones han logrado demostrar dos autores:

El autor Schultz, (1994, p. 74) en su libro de Psicología Organizacional expone que la mayoría de colaboradores que presentan una insatisfacción laboral son aquellos que se encuentran en estado civil soltero y que por ende no tienen mayores obligaciones económicas y esto provoca que dejen sus trabajos sin considerarlo dos veces. Al contrario de aquellos colaboradores de 40 años que ya tienen una familia que mantener y deudas que pagar.

En la investigación realizada por el psicólogo AAmoldt (2010, p. 393) también demuestra que las personas con una baja satisfacción laboral y que no demuestran cualidades de lealtad y un bajo compromiso organizacional se encontrarán la mayor parte del tiempo buscando un cambio de trabajo hasta conseguir esa satisfacción laboral que los llevará a tener un compromiso con y para la organización.

Para resumir lo anteriormente expuesto se diría que para poder dar solución al fenómeno de la rotación de personal no es necesario nada más enfocarse en qué tanto y cada qué tiempo el colaborador decide cambiar de trabajo, sino que además es de vital importancia que el empleador muestre preocupación, observe y analice si sus colaboradores están realizando sus funciones con

satisfacción y entonces se considerará que una organización está realizando con éxito sus funciones ya que no tan solo logran que sus empleados les guarden lealtad permaneciendo en su trabajo sino que además se sentirán satisfechos y serán productivos (Velásquez, 2005, p. 481).

Otro de los factores que puede causar rotación de personal, puede deberse al tipo de liderazgo de la organización, ya que los líderes son las personas encargadas de crear una mejor cultura organizacional, de enfocarse en las fortalezas de los empleados y ayudar a disminuir sus debilidades, creando en ellos un ambiente de satisfacción y fidelidad laboral (López, 2011).

4.4. Relación entre el proceso de selección y rotación de personal

No hay que dejar de lado a otro de los temas de mucha importancia del cual se debe hablar y que las investigaciones demuestran que es necesario realizarlo empleando las mejores técnicas, con el fin de contar con el mejor personal en la organización y de esta forma contrarrestar la rotación de personal, se trata de un reclutamiento y selección de personal adecuado.

El investigador Celada (2007, p. 274) asegura que las empresas que realizan una selección basada en competencias van a tener un nivel menor de rotación en comparación con las empresas que no se basan en este criterio de selección.

Al evitar una rotación de personal se puede hacer un gran ahorro dentro de la organización en cuanto a gastos de contratación, capacitación a la nueva persona que ingresa a desarrollar las funciones de la persona que salió, además de los gastos de liquidación. Factores que se pueden evitar al hacer desde un inicio un proceso de selección de personal adecuado y empleando técnicas que ayuden a contratar personas con las mejores cualidades y competencias (Chiavenato, 1999, p. 98).

4.5. Tipos de rotación de personal

Para dar una primera clasificación a la rotación de personal, se citará la propuesta por el autor Herrera (2008, p. 381-383)

Baja inevitable: Hablamos de una baja inevitable en casos de jubilación.

Baja necesaria: Casos en los que se debe despedir a un colaborador por haber cometido un acto ilícito como fraude o robo.

Baja por cuestiones personales: Se da cuando el trabajador decide no seguir laborando por cuestiones personales como cambio de residencia o embarazo.

Baja por cuestiones laborales: Es necesario que el colaborador salga porque no cumple con el perfil y competencias que el puesto requiere.

El mismo autor dice que pueden haber otras causas por las que se pueda dar una rotación de personal como muerte, incapacidad permanente o enfermedades.

Por otra parte el investigador Taylor (1999, p. 293-294) propone otra clasificación importante que se describe a continuación:

Rotación laboral voluntaria: Esta clase de rotación de personal se da cuando el empleado decide poner fin a la relación con la empresa por motivos personales o profesionales, decisión que se debe a que la persona haya encontrado un mejor trabajo, quiera pasar más tiempo con su familia o tener más tiempo para sus actividades fuera de su trabajo o quiera cambiar de profesión y todo esto a causa de que no se siente satisfecho, cree que su salario no es el adecuado, que el clima laboral no es el mejor o por tener una mala relación con el jefe.

4.6. La rotación de personal en las empresas de ventas

Se abordará el fenómeno de la rotación de personal desde cómo se vive el mismo en el sector en el que se pretende estudiar, empresas de ventas.

Una investigación realizada por el autor Vásquez (2007, p. 261-262) experto en el tema demostró que en estas organizaciones existe un nivel bastante alto de rotación de personal en donde a través de entrevistas y encuestas aplicadas a varias empresas de este sector laboral arrojaron que las personas deciden abandonar su trabajo ya que lo consideran económicamente mal retribuido, a pesar del esfuerzo que hacen por conseguir vender el producto, ya que esto no basta para los empleadores al momento de medir resultados, generando así una gran desmotivación; además que consideran que su horario de trabajo puede ser extenso y que no se sienten tomados en cuenta en la toma de decisiones de la empresa.

También existe una encuesta realizada por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía en el 2014 en donde relacionan el tema de ocupación y empleo con el de rotación de personal y se deduce que el índice de rotación de personal es cada día más alto debido a los horarios extensos de trabajo y falta de reconocimiento de pago de horas extras y salarios dignos al trabajo que la persona desempeña.

Para finalizar el marco teórico y discusión temática de esta investigación se concluye diciendo que para conocer a fondo los factores que causan una alta rotación de personal no solo es necesario conocer porqué y con qué frecuencia el trabajador cambia de trabajo, sino además es necesario dar importancia y preocupación a la satisfacción con que el colaborador desempeña sus funciones ya que una organización estaría siendo exitosa no solo cuando los empleados no renuncian sino cuando están satisfechos y son productivos (Serrano, 2012, p. 1-12).

4.7. Desventajas de la rotación de personal

Al hablar de las desventajas de la rotación de personal vamos hablar de las dos que consideramos más importantes y que para una empresa pueden resultar las más difíciles de enfrentar, se trata de lo complicado que puede resultar la reposición de los empleados que salen y los altos y elevados costos que esto puede generar (Keith y Newstrom, 2005, p. 254).

Otra desventaja que puede generar la rotación de personal es que la imagen de la organización se puede ver afectada, debido a que se ve un alto índice de salida de personal, además que esto también puede causar una posibilidad de divulgación de información.

Y no se puede dejar de hablar de otra de las desventajas que puede ocasionar un alto índice de rotación de personal, al ver la constante salida de personal esto va a crear un malestar en los compañeros de trabajo y por ende un mal clima laboral.

4.8. Costos de la rotación de personal

Los costos de la rotación de personal están divididos por tres categorías propuestas por los autores Bohlander y Snell (2008, p. 90).

- El empleado que se va
- Los costos del reemplazo
- Los costos de capacitación del nuevo personal

Cuando el empleado se va, la organización tiene que cubrir el gasto de pago de liquidación por el tiempo de trabajo.

Entre los costos del reemplazo, existen algunos que son necesarios hacerlos y pueden resultar elevados; gastos de reclutamiento y selección, gastos de anuncios de periódicos.

También se puede tener los gastos médicos por exámenes pre ocupacionales. Al ser seleccionada la persona se presentan los gastos de inducción y capacitación.

Todos estos costos descritos implican además una pérdida de tiempo que puede ser ocupado en producción e interrupción del trabajo, lo cual también genera una pérdida de ganancias para la organización (Bohlander y Snell, 2008, p. 90).

4.9. Entrevista de salida

La entrevista de salida es un documento basado en preguntas pre elaboradas y aplicada por una persona de recursos humanos con el fin de obtener información detallada sobre los motivos por los cuales el colaborador se retira de la organización (García, 2010, p. 306).

Permite conocer los verdaderos motivos por los que los trabajadores dejan su trabajo y ayudan a la organización proporcionando información sobre como corregir las causas del descontento y así reducir la rotación de personal (Wayne y Noe, 2005, p. 469).

La entrevista debe ser aplicada por las personas que forman parte del departamento de talento humano ya que los colaboradores no revelarán sus problemas a sus jefes ni a sus empleadores.

La información obtenida en la entrevista de salida permitirá obtener una conclusión sobre aspectos que cada organización debe mejorar en cuanto a su administración y cultura organizacional y así poder realizar un análisis y evitar una alta rotación de personal (García, 2007, p. 307).

5. PREGUNTAS DIRECTRICES

Las preguntas directrices que guiarán esta investigación serán:

- ¿Cómo afecta la selección de personal incorrecta en la rotación de personal?
- ¿Cómo afecta la insatisfacción laboral en la rotación de personal?
- ¿Qué efecto tiene en la rotación de personal, no tomarles en cuenta a los trabajadores en la toma de decisiones de la empresa?
- ¿Cómo influye la desmotivación laboral en la rotación de personal?
- ¿Cómo afecta la relación con el jefe en la rotación de personal?
- ¿Qué relaciones existen entre los factores detectados en el análisis de las entrevistas de salida y las variables socio-demográficas?

6. METODOLOGÍA

6.1. TIPO DE DISEÑO Y ENFOQUE

DISEÑO: Se trata de un estudio descriptivo.

ENFOQUE: El estudio tiene en un enfoque cualitativo, basado en la Teoría Fundamentada, ya que categorizó descripciones de los participantes, sus experiencias, actitudes, creencias, pensamientos y reflexiones que fueron expresadas por ellos mismos en las entrevista de salida que fueron aplicadas.

Para efectos de la investigación cualitativa se considera como útil y suficiente la toma de información con un grupo de hasta 8 personas.

Se decidió basarse en la Teoría Fundamentada ya que es la mejor metodología para el análisis de datos cualitativos, ayuda a generar conceptos originales de un estudio que contenga preguntas generales y abiertas.

Además que es la teoría más útil para investigaciones en campos que conciernen a temas relacionados con la conducta humana dentro de organizaciones y grupos.

Esta teoría permite la interpretación de las entrevistas aplicadas en esta investigación.

6.2. MUESTREO/PARTICIPANTES

En este caso al contar con la información de las entrevistas que ya fueron aplicadas a las personas que ya no forman parte de la organización, se trata de una muestra que ya estaba recolectada y para analizar las entrevistas se tomó en cuenta las siguientes características:

- **Ejecutivos de ventas o personal de ventas:** Porque es el personal quien presentan una alta rotación de personal.
- **Ejecutivos de ventas que renunciaron en el período enero – septiembre del 2015:** Porque es el último período en el que se reflejó un nivel alto de rotación en la organización y puede arrojar los factores actuales.
- **Edad: 25 – 40 años:** Porque es el rango de edad que tienen la mayoría de personas que desempeñan este cargo y que han salido de la empresa.

Tabla 1. Criterios de inclusión y exclusión

Estudio	Criterios de inclusión	Criterios de exclusión
Estudio para determinar los factores que originan la rotación de personal	Ejecutivos de ventas	Ejecutivos de ventas que hayan trabajado menos de seis meses
	Ejecutivos de ventas que renunciaron en el periodo ene - sep / 2015	No son vendedores
	Edad: 25 a 40 años	Vendedores menores de 25 años y mayores de 40 años

Las siguientes personas fueron consideradas en los criterios de exclusión:

Ejecutivos de ventas que hayan trabajado menos de seis mes: Se excluyó a estas personas porque se considera que al llevar trabajando menos de seis meses no van a tener una idea clara de cómo la empresa maneja temas como: salarios, incentivos, horarios y beneficios y por lo tanto no van a dar a conocer las verdaderas razones de salida.

No son vendedores: Debido a que son personas que renuncian porque se dieron cuenta que no tienen las competencias para ser vendedores y no les gusta las actividades que deben realizar.

En base a los criterios tanto de inclusión como de exclusión, la muestra se determinó así:

Total: 8 Ejecutivos de ventas

5 Hombres

3 Mujeres

6.3 RECOLECCIÓN DE DATOS

Se realizó el proceso de recolección de datos a través de la información obtenida de las entrevistas de salida que existen en la organización y que fueron aplicadas a los ejecutivos de ventas que renunciaron en el período de enero a septiembre del 2015. Esta entrevista de salida fue elaborada por el departamento de Recursos Humanos de la organización el 3 de enero del 2014y desde entonces ha sido aplicada a cada persona que presenta su renuncia, las entrevistas fueron realizadas por la autora del presente trabajo de titulación al desempeñar dentro la organización el cargo de Asistente de Recursos Humanos.

Se considera que este fue instrumento válido y confiable para describir los factores que originan la rotación de personal ya que es una entrevista que tiene preguntas abiertas de temas concretos que ayudaron a conocer los fenómenos que están sucediendo dentro de la organización; además es muy probable que estas preguntas hayan sido contestadas sin temor y con honestidad, ya que la persona que procede a llenar la misma sabe que puede decir lo que realmente siente porque ya no se expone dentro de la organización.

6.4 PROCEDIMIENTO

En esta investigación ya no fue necesario el contacto ni el involucramiento con la muestra, debido a que lo que se pretendía estudiar fue en base a personas que ya no forman parte de la organización. Para lograr los objetivos del estudio se obtuvo entrevistas de salida que fueron aplicadas a las personas en el momento en que presentaron la renuncia voluntaria y se contó con la autorización de los Directivos que forman parte de la empresa para estudiar, analizar, categorizar y describir la información que hay en las entrevistas aplicadas.

No se utilizaron todas las entrevistas que existen en la organización, porque algunas de ellas fueron aplicadas a personas de otras áreas y no ayudaban a conocer los verdaderos factores de la rotación de personal en las personas que forman parte del área que se pretende investigar.

Los datos obtenidos en las entrevistas de salida se los analizó mediante el análisis de datos cualitativos basados en la Teoría Fundamentada ya que es una metodología que permitió la interpretación y transcripción de la información obtenida.

Se decidió basarse en la Teoría Fundamentada ya que es la mejor metodología para el análisis de datos cualitativos, ayuda a generar conceptos originales de un estudio que contenga preguntas generales y abiertas.

Además que es la teoría más útil para investigaciones en campos que conciernen a temas relacionados con la conducta humana dentro de organizaciones y grupos.

Esta teoría permite la interpretación de las entrevistas aplicadas en esta investigación.

Una vez que se obtuvo los datos, se determinó las relaciones entre sus características, y la aplicación de estas relaciones, como casos que se debían sintetizarlos, con el fin de evitar la saturación de datos, es decir, que dentro de la información obtenida, las categorías coincidan tanto en su propósito investigativo como en su valor significativo.

Esto se realizó considerando el siguiente procedimiento:

Paso 1. Entrevista de los informantes

Paso 2. Microanálisis o análisis línea por línea.

Se colocó en una tabla toda la información recolectada, asignándola con un código numérico, línea por línea. (Método basado en Silverman)

En la misma tabla se incorporó datos referentes a las proposiciones significativas que tengan relación con la pregunta y se impliquen en la discusión.

Se asignó un código a cada proposición significativa (que puede ser una palabra, frase, oración).

Incluyendo los procesos de codificación. Se examinó o interpretó datos de manera cuidadosa y minuciosa. Separando los datos mediante la clasificación de palabras, frases, oraciones y segmentos del material.

El proceso de microanálisis significó abrir el texto y descubrir sus significados y variaciones.

Este enfoque forzó al investigador a considerar el grado de verosimilitud, para evitar tomar una decisión con respecto a los datos.

Al realizar este análisis se conceptualizó y clasificó los acontecimientos, actos y resultados.

Clasificar implicó agrupar conceptos de acuerdo con sus propiedades sobresalientes, o sea, buscando similitudes y diferencias

Finalmente, hacer el microanálisis permitió examinar qué presuposiciones sobre los datos están aceptando sin examen. Al comparar las suposiciones no pudieron menos que emerger a la superficie. Las falsas no se sostuvieron cuando se las comparó rigurosamente con los datos, incidente por incidente.

Paso 3. Establecimiento de categorías

Se realizó un análisis de cada proposición, contrastándola y confrontándola. Hasta hallar relaciones alcanzando el punto límite de saturación, con la finalidad de agruparlas en categorías.

Luego se comenzó el proceso de codificación de la información mediante el establecimiento de categorías procedentes de la data. Se continuó mediante la comparación constante entre las categorías hasta alcanzar la saturación de las mismas.

En este punto ya no hubo información nueva que codificar y se determinó cuál es la categoría central de la investigación. Se procedió, entonces, a generar las teorías sustantivas que expliquen las relaciones entre las categorías.

Paso 4. Discusión y Resultados

Finalmente, luego de un proceso de validación y confrontación de las teorías sustantivas se dio lugar a una teoría formal de lo estudiado.

Se confrontó con la investigación científica para determinar la validez, además de generar resultados reales.

6.5 ANÁLISIS DE DATOS

Análisis cualitativo basado en la Teoría Fundamentada

Este análisis cumplió tres niveles.

1. El nivel textual: Cuya función fue la reducción de datos, mediante una codificación axial.
2. Desarrollo de categorías conceptuales, que permitieron la reconstrucción de estructuras.
3. Análisis conceptual teórico, que permitió la comparación de casos, discusión y determinación de resultados.

1. Nivel Textual

1.1 Transcripción del documento de entrevista

Tabla 2. Determinación de significantes

COD. DATOS	DESCRIPCIÓN DE DATOS	SIGNIFICANTES
1 (INFO1)	<u>Entrevista Nro. 1</u>	
2	1) ¿Motivo de retiro?	
3	Buscar mejores ingresos	Búsqueda de mejores ingresos

4	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	
5	Los presupuestos muy altos	Presupuestos o metas muy altas
6	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
7	No hay una lista de clientes estructurada de forma	No tienen lista de clientes
8	equitativa y los presupuestos son altos	Metas muy altas
9	4) Opinión sobre su jefe directo	
10	Falta conocimiento en estructuración de rutas y	Falta de conocimiento de rutas
11	objetivos alcanzables	
12	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
13	Es un horario bueno	Buen horario
14	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
15	que se desarrollaba su trabajo?	
16	Buenas condiciones	Condiciones físicas buenas
17	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
18	organización?	
19	Buenos	Existen beneficios
20	8) ¿Sobre su salario?	
21	Bajo y difícil de llegar a comisionar	Salario bajo, difícil comisionar
22	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
23	Hay buenas relaciones	Buenas relaciones humanas
24	10) ¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de	

25	la organización?	
26	No las conozco	Desconocimiento
27	11) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
28	trabajo?	
29	Sin novedad , ni queja	Moral y buena actitud entre compañeros
30	12) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
31	mercado laboral?	
32	Creo que hay mejores ofertas	Mejores ofertas en la competencia
33 (INFO2)	<u>Entrevista Nro. 2</u>	
34	1) ¿Motivo de retiro?	
35	Decidí renunciar por que no tengo una ruta de clientes	Carencia de ruta de clientes
36	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	
37	Existe mucha desorganización y no hay un líder que	Falta de liderazgo
38	nos dirija	No hay dirección
39	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
40	Me gusta ser vendedora pero no hay rutas ni clientes	Falta de rutas de clientes
41	4) Opinión sobre su jefe directo	
42	Falta de liderazgo	Liderazgo en el jefe
43	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
44	En ocasiones es demasiado extenso	Horario muy extenso
45	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
46	que se desarrollaba su trabajo?	

47	Ser vendedor es un trabajo riesgoso porque es en las	Trabajo tiene riesgos
48	Calles	
49	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
50	organización?	
51	Son buenos	Si hay beneficios laborales
52	8) ¿Sobre su salario?	
53	No he sido pagada justamente	La paga es injusta
54	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
55	Hay buenas relaciones humanas	Buenas relaciones entre compañeros
56	10) ¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de	
57	la organización?	
58	No hay mucho progreso , una entra siendo vendedor de pocos clientes y no hay forma de ir mejorando o subiendo de puesto	No hay posibilidades de ascenso
59	11) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
60	trabajo?	
61	Son buenas personas con buenas actitudes	Existe moral y buena actitud entre compañeros
62	12) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
63	mercado laboral?	
64	Considero que hay mejores oportunidades	Si hay oportunidades en el mercado laboral

65 (INFO3)	Entrevista Nro. 3	
66	1) ¿Motivo de retiro?	
67	Me voy porque no me siento a gusto y no se me	Carencia de capacitación
68	capacita para hacer bien mi trabajo	
69	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	
70	No hay motivación , no tenemos un supervisor de	No hay motivaciones
71	ventas, no hay capacitación y RRHH no hace nada	
72	con los problemas que uno puede tener	
73	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
74	En la empresa no se maneja como se debe este cargo	No hay órdenes claras ni
75	porque no nos dan funciones claras , ni clientes	clientes fijos
76	Fijos	
77	4) Opinión sobre su jefe directo	
78	En el tiempo que trabaje tuve muchos jefes y ninguno	Muchos jefes,
79	fue un apoyo y esto desmotiva mucho a seguir trabajando aquí	Desmotivadores
80	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
81	No hay horario fijo , ni equitativo para todos los	Horario variable, inequidad
82	trabajadores	
83	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
84	que se desarrollaba su trabajo?	
85	Hay buenas condiciones físicas . No nos	Condiciones físicas

	podemos	buenas
86	Quejar	
87	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
88	organización?	
89	Es muy difícil para que te brinden estos beneficios por	Beneficios difíciles de
90	que debes trabajar dos años para que te hagan parte de ellos	Alcanzar
91	8) ¿Sobre su salario?	
92	El salario va a ser bueno , si es que entregan una buena	Buen salario, depende de la
93	ruta , no se puede progresar en la organización	ruta, no se progresa
94	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
95	Es difícil relacionarse con los jefes	Difíciles relaciones con jefe
96	10) ¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de	
97	la organización?	
98	Mientras no haya un buen jefe y se definan bien las	No hay liderazgo
99	rutas, no se puede progresar en la organización	No hay progreso interno
100	11) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
101	trabajo?	
102	Son buenas personas , no he visto malas actitudes en los	Buena moral y actitudes
103	compañeros	entre compañeros

104	12) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
105	mercado laboral?	
106	Hay buenas ofertas , con mejores beneficios	Si hay mejores ofertas laborales
107 (INFO4)	<u>Entrevista Nro. 4</u>	
108	1) ¿Motivo de retiro?	
109	Mejor oferta laboral	Mejor oferta laboral
110	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	
111	Es una gran empresa , los productos que distribuyen	Buenos productos para
112	son excelentes	Vender
113	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
114	Es un buen cargo dentro de la empresa, sin embargo	No hay potencialización
115	no hay quien lo potencialice	del cargo
116	4) Opinión sobre su jefe directo	
117	Demasiada intransigencia , no da una motivación a los	Intransigencia y
118	Vendedores	desmotivación
119	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
120	No hay un control de horarios , no establecen horarios	Malos Horarios
121	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
122	que se desarrollaba su trabajo	
123	Trabajamos bajo condiciones de riesgo	Riesgo en el trabajo
124	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
125	organización?	

126	Son buenos , pero no todos estamos al alcance de estos	Buenos beneficios, pero
127	Beneficios	Inalcanzables
128	8) ¿Sobre su salario?	
129	El salario depende de lo que se venda si no tenemos una ruta no se puede vender	Salario depende de ventas
130	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
131	Existe buenas relaciones humanas	Buenas relaciones
132	10) ¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de	
133	la organización?	
134	Considero que es bastante difícil ascender de cargo en la organización y por tanto progresar	Dificultad para ascender
135	11) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
136	trabajo?	
137	No he tenido problemas con la actitud de ninguna	Buena Moral y actitudes
138	Persona	
139	12) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
140	mercado laboral?	
141	Existe bastante competencia en el mercado, mejores oportunidades en cuanto a salarios y horarios.	Mejores salarios y horarios
142 (INFO5)	<u>Entrevista Nro. 5</u>	
143	1) ¿Motivo de retiro?	
144	Descontento con el trabajo, por una mala	Mal liderazgo

	jefatura	
145	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	
146	Es una empresa que no maneja las cosas equitativamente	Jefes con mucho poder
147	los jefes se sienten con mucho poder sobre los	sobre empleados
148	Empleados	
149	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
150	Me gusta el puesto que desempeño, pero como lo	Mal trato y abuso por parte
151	tratan a uno aquí en esta empresa no, porque los jefes	de los jefes, bajo sueldo
152	abusan y no pagan lo justo	
153	4) Opinión sobre su jefe directo	
154	Es una persona intransigente , le falta cursos y estudios	Jefe intransigente y sin
155	de cómo ser un jefe. No sabe tratar a sus empleados	Estudios
156	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
157	No es justo que se tenga trabajar todos los fines de	Trabajo los fines de semana
158	semana es un pésimo horario de trabajo	
159	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
160	que se desarrollaba su trabajo?	
161	El ambiente físico es bueno	Condiciones físicas buenas
163	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
164	organización?	
165	Hay buenos beneficios , pero demoran	Beneficios difíciles de

	mucho en	
166	hacerlo a uno beneficiario de los mismos	Alcanzar
167	8) ¿Sobre su salario?	
168	Demasiado bajo y no es pagado a tiempo	Sueldo bajo
169	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
170	No hay buenas relaciones con el jefe y con el	No hay buenas Relaciones
171	departamento de RRHH	con el jefe
172	10) ¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de	
173	la organización?	
174	Considero que no se puede progresar con la poca	No se puede progresar
175	ayuda que brinda la empresa	
176	11) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
177	trabajo?	
178	Los compañeros son excelentes personas	Excelentes compañeros
179	12) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
180	mercado laboral?	
181	Hay muchos trabajos como vendedores, pero en la	Otras posibilidades, sin
182	mayoría quieren explotar , y los sueldos son bajos.	explotación y bajos sueldos
183 (INFO6)	<u>Entrevista Nro. 6</u>	
184	1) ¿Motivo de retiro?	
185	Porque no he podido desempeñarme con	No está satisfecho con

	éxito y no me	las
186	siento ni conforme ni satisfecho con mis ventas	Ventas
187	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	
188	La empresa maneja mucha jerarquía y trámites para	Muchas jerarquías y
189	aprobar pedidos que son a clientes que tienen crédito	Trámites
190	y así no se puede vender	
191	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
192	En esta empresa no he podido desempeñar bien el	Bajo desempeño por
193	cargo, porque existe desorganización por parte de las	desorganización en el
194	Jefaturas	liderazgo
195	4) Opinión sobre su jefe directo	
196	Los jefes rotan demasiado y no tienen mucha	Muchos cambios de
197	experiencia en ventas	Jefes sin experiencia
198	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
199	No tuve problemas con el trabajo. Pude adaptarme.	Pudo adaptarse
200	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
201	que se desarrollaba su trabajo	
202	Sin problemas, hay buena condiciones físicas.	Buenas condiciones de trabajo
203	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
204	organización?	
205	Son buenos.	Buenos beneficios

206	8) ¿Sobre su salario?	
207	Si pudiéramos vender más, sería un buen salario, pero	Mucha restricción de venta
208	como hay mucha restricción para vender por temas	y créditos
209	de crédito que no aprueban pedidos, se tiene un sueldo básico .	
210	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
211	Buenas relaciones.	Buenas relaciones humanas
212	¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de la	
213	organización?	
214	Bastante difícil alcanzar esas oportunidades .	Oportunidades inalcanzables
215	10) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
216	trabajo?	
217	Los compañeros tienen buenas actitudes y moral .	Buena moral y actitudes
218	11) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
219	mercado laboral?	
220	Hay mejores ofertas .	Si hay mejores ofertas
221 (INFO7)	<u>Entrevista Nro. 7</u>	
222	1) ¿Motivo de retiro?	
223	Decidí irme porque no he podido cumplir el	No se pudo cumplir
224	presupuesto .	presupuesto y metas
225	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	

226	Es una buena empresa, pero le falta brindar	Líder requiere capacitación
227	capacitación y buenas jefaturas.	
228	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
229	Se me ha hecho difícil ser vendedor en esta empresa	Presupuestos altos
230	porque no explican las cosas y los presupuestos	Sin explicación
231	son muy altos	
232	4) Opinión sobre su jefe directo	
233	No hay manera de relacionarse	Nivel de relación bajo
234	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
235	Flexible	Flexible
236	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
237	que se desarrollaba su trabajo?	
238	Buenas condiciones.	Buenas condiciones
239	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
240	organización?	
241	La empresa tiene buenos beneficios.	Buenos beneficios
242	8) ¿Sobre su salario?	
243	Es un salario bajo.	Salario bajo
244	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
245	Relaciones complicadas , en especial con las jefaturas.	Malas relaciones con jefe
246	10) ¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de	
247	la organización?	
248	Creo que es muy difícil progresar	Difícil progresar

249	11) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
250	trabajo?	
251	Sin novedades , los compañeros son buenas personas	Buenas actitudes
252	12) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
253	mercado laboral?	
254	Para ventas hay buenas ofertas	Buenas ofertas
255 (INFO8)	<u>Entrevista Nro. 8</u>	
256	1) ¿Motivo de retiro?	
257	Nuevo trabajo	Nuevo trabajo
258	2) ¿Opinión acerca de la empresa?	
259	Una buena empresa, pero falta una persona con	Liderazgo sin experiencia
260	experiencia y buena formación a la cabeza.	Ni formación
261	3) ¿Opinión acerca del cargo?	
262	No hay una guía , una supervisión en el cargo.	Liderazgo sin guía ni supervisión
263	4) Opinión sobre su jefe directo	
264	Desconoce las ventas, exige imposibles	Exigencias imposibles
265	5) Opinión sobre su horario de trabajo	
266	En ocasiones es largo cuando hacen trabajar fines de	Trabajo fin de semana
267	semana seguidos y completos	
268	6) ¿Sobre las condiciones físicas del ambiente en	
269	que se desarrollaba su trabajo?	
270	Excelentes condiciones	Excelentes condiciones

271	7) ¿Sobre los beneficios sociales otorgados por la	
272	organización?	
273	Te hacen acreedor de estos beneficios cuando ya	Demasiado tiempo para
274	trabajas dos años , es demasiado tiempo para tener	obtener beneficios
275	Beneficios	
276	8) ¿Sobre su salario?	
277	Bajo	Bajo
278	9) ¿Sobre las relaciones humanas en su sección?	
279	No hay buenas relaciones jefe-empleado.	Malas relaciones con jefe
280	10) ¿Sobre las oportunidades de progreso dentro de	
281	la organización?	
282	Las desconozco no dan a conocer sobre estos temas	No conoce
283	11) ¿Sobre la moral y actitud de sus compañeros de	
284	trabajo?	
285	Sin problema, no juzgo. Considero que hay buena gente	Buenos compañeros
286	12) ¿Sobre las oportunidades que encuentra en el	
287	mercado laboral?	
288	Existen mejores ofertas	Si hay mejores ofertas

1.2 Diagrama de sub categorías y categorías

El diagrama permitió determinar la saturación de la información y clasificarla en sub variables, que permitieron la conformación de las relaciones y contrastación.

Nomenclatura del Cód. de significantes

INFO # - # - #

Nro. de Informante – Código de Pregunta – Código de Línea

Tabla 3. Listado de sub categorías

Código	Significantes saturados	Frecuencia	Sub categorías
INFO 1 - 1 – 3 INFO 4 – 1 – 109	Mejores ingresos	2	Búsqueda de mejores ofertas laborales
INFO 1 – 2 – 5 INFO 1 – 3 -8 INFO 7 – 1 – 224 INFO 7 – 2 – 229	Presupuesto muy alto	4	Metas difíciles de alcanzar
INFO 1 – 4 – 10 INFO 2 – 3 – 40 INFO 3 – 10- 99	Falta de rutas	3	Ausencia de la ruta de clientes
INFO 1 – 5 – 13 INFO 7 - 5 – 234	Buen horario	2	Percepción positiva del Horario de trabajo
INFO 2 - 5 – 44 INFO 3 - 5 – 81 INFO 4 - 5 – 120 INFO 4 - 12 – 141 INFO 5 - 5 – 158 INFO 6 - 5 – 199 INFO 8 - 5 – 265	Mal horario	7	Percepción negativa del Horario de trabajo
INFO 1 – 4 – 10	Liderazgo sin capacitación	1	Liderazgo sin capacitación
INFO 1 – 8 – 20 INFO 2 – 8 – 52 INFO 4 – 12 – 141 INFO 5 – 8 – 167	Salario bajo	7	Nivel bajo de salario

INFO 6 – 8 – 206 INFO 7 – 8 – 242 INFO 8 – 8 – 276			
INFO 3 – 8 – 92 INFO 4 – 8 – 130	Buen salario	2	Salario adecuado
INFO 1 – 10 -26 INFO 2 – 10 -56 INFO 3 – 8 – 93 INFO 3 – 10 – 99 INFO 4 – 10 – 134 INFO 5 – 10 – 174 INFO 6 – 9 – 214 INFO 7 – 10 – 248 INFO 8 – 10 – 280	Sin oportunidades para progresar	9	Carencia de oportunidad de ascenso
INFO 1 – 12 – 32 INFO 2 – 12 – 64 INFO 3 – 12 – 106 INFO 4 – 12 – 109 INFO 5 – 12 – 181 INFO 6 – 11 – 219 INFO 7 – 12 – 254 INFO 8 – 12 – 288	Mejores ofertas de trabajo	8	Alcance de mejores oportunidades laborales
INFO 1 – 7 – 19 INFO 2 – 7 – 51 INFO 3 – 7 – 89 INFO 5 – 7 – 164 INFO 8 – 7 – 273	Beneficios laborales difíciles de alcanzar	5	Escasos Beneficios sociales
INFO 4 – 7 – 127 INFO 6 – 7 – 205 INFO 7 – 7 – 241	Buenos beneficios sociales	3	Buenos beneficios sociales
INFO 3 – 4 -78	Exceso de jefes	1	Atribuciones inadecuadas de los jefes
INFO 1 – 6 – 16 INFO 3 – 6 – 85 INFO 5 – 6 – 161 INFO 6 – 6 – 202 INFO 7 – 6 – 238 INFO 8 – 6 – 268	Buenas condiciones físicas	6	Buenas condiciones físicas de trabajo
INFO 1 – 6 – 47 INFO 4 – 6 – 123	Riesgo en el trabajo	2	Riesgo laboral
INFO 3 – 9 – 94 INFO 5 – 3 – 149 INFO 5 – 9 – 170 INFO 7 – 4 – 233 INFO 8 – 9 - 279	Mala relación con los jefes	5	Inadecuadas relaciones con los superiores
INFO 1 – 11 – 29 INFO 2 – 11 – 61	Buena actitud moral y de	8	Buenas relaciones entre compañeros

INFO 3 – 11 – 102 INFO 4 – 11 – 137 INFO 5 – 11 – 176 INFO 6 – 10 – 217 INFO 7 – 11 – 251 INFO 8 – 11 – 285	compañerismo		
INFO 3 – 2 – 70 INFO 3 – 4 – 79 INFO 4 – 4 – 118	Desmotivación por parte de los jefes	3	Desmotivación
INFO 5 – 5 – 157 INFO 8 – 5 – 266	Trabajo exigente los fines de semana completos	2	Exceso de trabajo
INFO 5 – 12 – 182	Explotación laboral	1	Explotación laboral
INFO 6 – 2 – 188 INFO 6 – 8 – 208	Trámites para vender	2	Barreras para realizar la venta
INFO 6 – 4 – 197 INFO 8 – 2 – 259	Jefe sin experiencia en ventas	2	Falta de experiencia

Tomado de Tabla 2. Determinación de significantes

Para la determinación de variables, se realizó el proceso de saturación de sub categorías, agrupándolas en diferentes variables mediante la comparación con definiciones hipotéticas que son integradas de la teoría; y, se las cataloga dependiendo de su importancia determinada por la frecuencia de ocurrencia del evento.

Tabla 4. Determinación de variables

Variable	Sub categoría	Frecuencia	Totales	%
Nivel bajo de salario	Nivel bajo de salario	7	9	14.29
	Búsqueda de mejores ofertas laborales	2		
Capacitación	Falta de Liderazgo	1	1	1,59
Mala Dirección	Atribuciones inadecuadas de los jefes	1	8	12.70
	Inadecuadas relaciones con los superiores	5		
	Falta de experiencia en el liderazgo	2		
Condiciones laborales	Falta de motivación de los jefes	2	20	31.75

	Percepción negativa del horario de trabajo	7		
	Metas difíciles de alcanzar	4		
	Escasos beneficios sociales	5		
	Barreras para realizar la venta	2		
Estimulación moral	Desmotivación	3	3	4.76
Ambiente laboral	Riesgo en el trabajo	2	2	3.17
Carencia de Superación y promoción	Bajo alcance de mejores oportunidades laborales	8	17	26.98
	Carencia de oportunidad de ascenso	9		
Insatisfacción laboral	Exceso de trabajo	2	3	4.76
	Explotación laboral	1		

Variables socio demográficas.

Tabla 5. Variables socio demográficas – sexo del trabajador

Variable Sexo	Frecuencia	Porcentaje
Hombres	5	62,5
Mujeres	3	37,5
Total	8	100

Tomado de Registro de entrevista a trabajadores de la organización

Tabla 6. Variables socio demográficas – edad del trabajador

Variable edad	Frecuencia	Porcentaje
21 a 25	6	75.00
26 a 30	2	25.00
Total	8	100

Tomado de Registro de entrevista a trabajadores de la organización

Tabla 7. Variables socio demográficas – Estado Civil

Variable Estado Civil	Frecuencia	Porcentaje
Soltera (o)	2	25.00
Casada (o)	4	50.00
Otro	2	25.00
Total	8	100.00

Tomado de Registro de entrevista a trabajadores de la organización

Tabla 8. Cruce de Variables – Estado Civil y Dependencia de hijos del trabajador

Estado Civil	Con hijos	Sin hijos
Soltera (o)	1	1
Casada (o)	4	0
Otro	1	1
Total	6	2

Tomado de Registro de entrevista a trabajadores de la organización

Tabla 9. Lugar donde deja a sus hijos cuando trabaja

Lugar	Frecuencia	Porcentaje
Casa o familia	4	66.66
Guardería cercana	2	33.33
Con amigos	0	0.00
Otros	0	0.00
Total	6	100.00

Tomado de Registro de entrevista a trabajadores de la organización

Tabla 10. Años de escolaridad del trabajador

Escolaridad	Frecuencia	Porcentaje
Primaria	0	0.00
Secundaria	6	75.00
Nivel medio	2	25.00
Nivel Superior	0	0.00
Total	8	100.00

Tomado de Registro de entrevista a trabajadores de la organización

Tabla 11. Primer empleo del trabajador

Empleo	Frecuencia	Porcentaje
Si	0	0.00
No	8	100.00
Total	8	100.00

Tomado de Registro de entrevista a trabajadores de la organización

7. RESULTADOS Y DISCUSIONES

La discusión se encuentra estructurada en ocho aspectos, la misma que se dará inicio con la primera variable analizada en la Tabla 4. Determinación de variables.

Nivel bajo de salarios: Que se refiere a la percepción analizada de los trabajadores, respecto a si su salario se encuentra acorde al trabajo realizado y su anhelo de buscar mejores ofertas laborales, enfrentando la posible baja disponibilidad de empleo y la medición perceptiva de cuanto consideran que valen sus capacidades laborales.

Capacitación: Definida por la falta de liderazgo con las competencias y capacidades necesarias para desarrollar el cargo.

Mala dirección: Está definida por las atribuciones inadecuadas de los jefes, en relación al trato unidireccional entre el jefe y los empleados, donde se establece un espacio que permite un comportamiento adecuado de dirección y sumisión a las órdenes de los jefes; las inadecuadas relaciones con los superiores, en relación al trato bidireccional jefe-empleado, empleado-jefe, es decir, un trato más personal, donde la relación se aleja del estricto objetivo laboral, acercándose al interpersonal, dejando claro que este es negativo, definiéndolo como abusivo o confianzudo; y la falta de experiencia en el liderazgo, relacionada con la inadecuada práctica del liderazgo de los jefes, percibida de los empleados, como fruto de su falta práctica en la jefatura.

Condiciones laborales: Variable relacionada, con los condicionantes que la empresa coloca como barreras para el desempeño laboral, tales como horario opresivo, metas perceptivamente inalcanzables, beneficios sociales condicionados y dificultades para el cumplimiento de su labor, principalmente las ventas.

Estimulación moral: Relacionada con el ambiente empático que conforma el desarrollo social, como la falta de motivación.

Ambiente laboral: Elemento que está ligado al riesgo en el trabajo. Se omitieron los elementos que no inciden sobre la rotación de personal, como es el factor ambiente infraestructural positivo.

Carencia de superación y promoción: Se refiere a la inexistente posibilidad de desarrollarse, progresar o mejorar, dentro de la escala jerárquica de la organización.

Insatisfacción laboral: esta variable está catalogada como una causa, (no efecto) y caracterizada por el trabajo excesivo y la explotación laboral, elementos referenciados textualmente por los empleados.

Para los empresarios es un problema, la rotación de personal, debido a que se toma como estrategia de calidad, la productividad y mejoría en el empleo que brinda la mano de obra con estabilidad, y es posible que la organización pueda caer en un “Barril sin fondo”, ante la gran movilidad del personal (Santibañez, 2011).

La problemática de estudio muestra una fluctuación real y potencial, que está indicada por la salida constante de trabajadores, quienes reflejan diversas inconformidades y motivos, para lo cual se ha determinado mediante el análisis fundamentado, la designación de variables fruto del diagnóstico cualitativo del problema, cuestionándose cuales son los motivos para la alta rotación de personal en la organización de estudio.

Muchos empresarios consideran que las ventas bajas, los agentes externos, la competencia, son factores que generan el problema de la movilidad de personal; sin embargo, para el autor Hermógenes (2016) ésta es causada

principalmente por su frecuencia y por los motivos que la generan, los cuales son mayormente internos.

Ahora, sin duda existen diversas causas para la salida del personal, y todas válidas o probables; tales como, bajas biológicas, socialmente necesarias, motivos laborales que dependen de la organización, o por decisión propia de la empresa, sin embargo dentro de la perspectiva determina en la investigación previa y búsqueda de saturación de datos se determinó perceptivamente que los motivos son mayormente laborales y que están ligados a la forma de estructuración funcional y administrativa de la organización.

En el estudio los empleados investigados muestran insatisfacción en el salario, considerando que el salario es bajo, según los autores Flores, Roberto., Abreu y M. H. Badii (2011), manifiesta que la no correspondencia del salario en relación al trabajo, es la primera causa de la rotación de empleados en las organizaciones en los últimos años. Y aunque en los países suele establecerse tarifas legales para los trabajos iguales, esta relación puede ser vulnerada por beneficios adicionales, mismos que no son alcanzables en la organización estudiada, dato corroborado por los Informantes 1,2,3,5,8, en la pregunta 9, donde las condiciones laborales son muy escasas y difíciles de alcanzar.

“Por lo cual la problemática de la remuneración es un importante factor de influencia en la decisión de permanencia de los trabajadores, cuando éste se contempla como insuficiente” Flores, (et. al., 2011); manifestando además que la compensación genera una contribución productiva en cuanto el incentivo, es importante como una función que ocasiona la constancia del empleado, incide sobre la eficiencia laboral y productiva, aunque se manifiesta que el exceso e inequidad en la remuneración puede causar celos entre trabajadores o puede la organización perder su capacidad para competir en el mercado. Dato que contrasta con el diagnóstico que muestra en la variable de nivel de salario, que existen ofertas de trabajo con mejores remuneraciones.

En relación a la lealtad a la organización Werther, D. (2012, p. 250), manifiesta que en la cultura oriental y a diferencia de la occidental este hecho no está relacionado al salario, promociones o incentivos. Representando la identidad como una regla de mercado de cada empresa, elemento que es percibido por muchas organizaciones como una característica de especialización necesaria en la cultura occidental y, de esta manera, ser internacionalmente competitivos; sin embargo en la investigación se evidencia que los trabajadores consideran que son explotados laboralmente (INFO 5 – 12 – 182).

En referencia a este mismo factor de incidencia de rotación, el mismo autor manifiesta que la capacitación puede ubicarse como una característica que permita menguar este problema, sin embargo la carencia de esto es también evidente como una necesidad principalmente para los jefes (INFO 1 – 4 – 10).

Y esta problemática se manifiesta como limitativa donde la moral baja se percibe y las oportunidades de superación son mínimas; esto es manifestado por todos los informantes entrevistados.

Para Robbins, (2012) los focos de interés para el capital humano es tratar que los empleados se mantengan el mayor tiempo posible, evitando así el aumento de costos por reclutamiento, selección y capacitación. Dato que se incrementa con una alta rotación, manifestada en la búsqueda de los empleados de una mejor oferta de trabajo, apenas ingresan a la organización y se dan cuenta de que las condiciones salariales no están conforme a las exigencias laborales.

Para Fernández (2003), los incentivos tienen que ser monetarios a través de sueldos, salarios, acciones, seguridad de trabajo y beneficios sociales.

Flores, (et. al., 2011), manifiesta que comúnmente la salida de los trabajadores se debe a las condiciones laborales; donde el ambiente no es adecuado y se crea insatisfacción y conduce a la alta rotación de personal, evidenciando la tendencia de la investigación donde la insatisfacción ante las condiciones

laborales están representadas por la percepción de un horario excesivo, metas difíciles de alcanzar y barreras para cumplir el objetivo de venta.

Todo esto conduce a la desmotivación laboral, la cual está presente en la investigación, no sólo como consecuencia de la insatisfacción del personal, sino por el trato de los jefes de la organización (INFO 3 – 2 – 70; INFO 3 – 4 – 79; INFO 4 – 4 -118).

Según Fernández, (2012) la satisfacción de las necesidades es un elemento imprescindible cuando se considera que la permanencia del personal es importante, puesto que esto motiva al empleado, y aunque no exista un salario que sea consecuente respecto al trabajo que se realiza y en relación a lo que perciben otros empleados, el interés es que lo que se recibe le permita subsistir y satisfacer sus necesidades básicas., Y coloca un ejemplo hipotético, Susana es una empleada que trabaja tiempo completo para una papelería que le ofrece el salario básico más comisiones, con un horario que le permite pasar tiempo con su hija menor a 5 años, el valor percibido le permite pagar su arriendo y la educación de su hija, esto satisface a Susana, no plenamente; pero el temor a encontrar un nuevo trabajo y las expectativas respecto a que este le traiga alguna dificultad, genera fidelidad en el trabajador, en otras palabras, prefiero mantenerme en este trabajo a encontrar otro peor.

Esta circunstancia no es del todo la esperada por un trabajador, sin embargo ha generado la permanencia y la motivación para seguir en el empleo. En términos sociales la remuneración debe ser mejor, siempre se espera eso, sin embargo toda organización debe encontrar un equilibrio entre lo que puede pagar y lo que debe pagar.

En lo referente al estilo de dirección de la empresa, en el estudio se ha determinado que la percepción de los trabajadores es que el liderazgo, es decir, los jefes necesitan capacitación, se toman atribuciones inadecuadas, y las relaciones con sus superiores no son buenas; según Alles (2006), el

liderazgo de la empresa, necesita generar ámbitos y actividades con entusiasmo, un compromiso de las personas hacia la organización, y debe tener características en su comportamiento que generen máxima credibilidad y reputación. El mismo se refiere a una competencia de liderazgo, es decir los empleados también requieren un líder del cual aprendan, no solo que guíe bien la organización, sino que inspire y genere una autoridad que pueda ser reconocida como figura.

Esto claramente no se evidencia en el diagnóstico, permitiendo establecer que el liderazgo es un elemento clave para la permanencia de los empleados.

Respecto a la capacitación, Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., & Moguel, M. (2011), mencionan que los gerentes de personal o recursos humanos, requieren de una base sólida de conceptos y técnicas de administración de personas, que es una de sus obligaciones, y que su importancia radica desde el manejo administrativo hasta la práctica en el ámbito laboral. Un liderazgo fuerte, debe prepararse y evaluarse, el autor habla de administrar la diversidad, respecto a las actitudes que debe tener con sus empleados distinguiendo los grupos culturales y las características individuales de cada uno, manifiesta el altísimo rol que tiene un líder dentro de la organización, el desempeño en el trato a los colaboradores, reducción de conflictos y motivación.

Para este fin señala que debe cumplir con ciertos roles, tales como: aumento de flujo de minorías (por ejemplo mujeres), dirección superior apoyada en la política de igualdad, demostrar el compromiso con los propósitos de cada trabajador, mantener informados a los empleados acerca de sus responsabilidades y forma de cumplimiento de metas, ampliar las habilidades de los empleados (capacitación), institucionalizar la política de igualdad y conseguir el apoyo de supervisores o subordinados haciéndolos parte de su evaluación propia.

Según Artal, M., (2012), el líder o la dirección de la organización, y en este caso, el encargado de ventas debe plantear sus objetivos mediante la agrupación de tres áreas: la estratégica, la de gestión y la de control, sin embargo dichos elementos no se encuentran en la organización investigada evidenciando una falta o ausencia de gestión de liderazgo como se manifiesta en: INFO 6 – 4 – 197; INFO 8 – 2 – 259.

Respecto a las condiciones laborales, que son los elementos bajo los cuales se rige el desempeño del trabajador para el cumplimiento de las actividades para lo cual fue contratado, se encuentra inicialmente como un factor determinante para la salida de los empleados investigados: la ausencia de rutas de clientes, es decir, cada vendedor, no recibe una instrucción que delimite su área de trabajo, generando un cruce de clientes con otros vendedores y una confusión fruto de la extrema libertad del área de ventas. Según Artal, M., (2012), el tratamiento geográfico del territorio, facilita el trabajo de los vendedores, simplificando los problemas y se deberá siempre definir su ámbito geográfico, esto es un elemento donde se deja en claro que tienen que vender y a quien, minimizando el traslado del vendedor y potencializando su capacidad para atender a los clientes, en las visitas.

En la determinación del territorio se responde a las siguientes interrogantes del vendedor, ¿cuáles son nuestros clientes?; ¿Dónde están nuestros clientes?; ¿Cuánto tiempo se requiere para la visita a un cliente?; ¿Cuánto tiempo se necesita para atender a todos los clientes de forma eficiente? Y ¿Son coherentes y compatibles el vendedor, los clientes y el territorio asignado? Artal, M. (2012).

Según Navarro, M. (2012), manifiesta que la importancia de las rutas en ventas se encuentran en la imagen que una empresa brinda acerca de su organización, la cobertura del mercado, el seguimiento a los clientes y el incremento de la efectividad de la fuerza de ventas, en sí el itinerario que requiere el vendedor debe estar organizado por el director de ventas, donde se

asegura el aprovechamiento del tiempo, reducción del cansancio de vendedores, riesgo de rotación y mayor cobertura.

Respecto al horario, la mayoría de los empleados manifiestan que las jornadas laborales son muy extensas diariamente y también se establece que trabajan sábados y domingos.

Según Tovalin, H., Rodríguez, M., Ortega, M. (2004) en los países industrializados como Estados Unidos, esto es cada vez más común, donde más del 20% de los trabajadores trabajan fuera del horario regular, e inclusive la tercera parte cumplen turnos nocturnos; sin embargo, el mismo autor, manifiesta que los trabajadores tienden a sufrir enfermedades neuro-psiquiátricas como la fatiga, trastornos de sueño o dormir sin sentir descanso.

Asociando estos problemas con accidentes laborales y altos niveles de error; pero también manifiesta que las labores fuera de horario regular se encuentran influenciadas por la necesidad de una mejora salarial.

De igual manera Artal, M. (2012), manifiesta que un horario extendido debe ir proporcional al beneficio en la remuneración del trabajador; sin embargo como se evidencia en los informantes: INFO 3 - 5 – 81; INFO 4 - 5 – 120; INFO 4 - 12 – 141; INFO 5 - 5 – 158; los horarios no van acorde al salario o la representación del esfuerzo del trabajador en términos monetarios. De ahí que se procede a concluir que el horario es un factor para la insatisfacción y como consecuencia la rotación del personal.

Los entrevistados manifiestan que las metas son difíciles de alcanzar, evidenciado en INFO 1 – 2 – 5, INFO 1 – 3 -8, INFO 7 – 1 – 224, INFO 7 – 2 – 229. Según Navarro, M., (2012), las metas que se les asignan a los trabajadores, denominadas también cuotas o presupuestos, están a cargo de los gerentes o directores de ventas, y éstas deben estar planificadas de

manera que estimulen y motiven al trabajador, siendo razonables, claras, entendibles, oportunas, viables y congruentes.

Artal, M., (2012) señala que entre las dimensiones motivacionales con relación al mando están el apoyo del líder a su equipo en las metas planteadas, lo cual incide como influencia psicológica y jerárquica, es decir, el empleado se sentirá motivado y deseará mejorar su cuota no sólo por la compensación sino por ser reconocido, pero añade que es importante que las metas no sean demasiado difíciles y a corto plazo, porque puede convertirse en un estímulo que bloquee la motivación y disminuya la percepción de autorrealización del empleado.

Según Bravo G., (2010), en un estudio de caso de un grupo, el gerente que es el encargado de evaluar las metas, lo realiza en función de la demanda del bien y de la investigación de mercado, es decir, no se colocan al azar, ni bajo las necesidades de gasto de la empresa. Esta información debe ponerse en conocimiento de los empleados en forma de fortalezas y debilidades tanto del producto como del mercado; y; como fundamento del nivel de la cuota establecida para los colaboradores, con la finalidad que la asignación de metas y su incremento, no incida sobre la salida del trabajador, como se puede evidenciar en: INFO 1 – 2 – 5, INFO 1 – 3 -8, INFO 7 – 1 – 224, INFO 7 – 2 – 229, donde los entrevistados manifiestan que es uno de los motivos de su salida.

Respecto a los escasos beneficios sociales, manifestados por los trabajadores en su mayoría. INFO 1 – 7 – 19; INFO 2 – 7 – 51; INFO 3 – 7 – 89; INFO 5 – 7 – 164; INFO 8 – 7 – 273, se observa que son difíciles de alcanzar, estableciendo tiempos muy largos de permanencia en la organización y el cumplimiento de altísimas metas, para ser merecedores de dichos beneficios. Por lo cual son vistos por los trabajadores como una trampa de su empresa, generando deslealtad y la consecuente rotación. Así lo manifiesta también, Flores, R., Abreu y Badii. (2011), respecto a que la salida de los empleados se

debe entre otros aspectos a las políticas de recursos humanos en relación a los beneficios sociales otorgados por la empresa.

De igual manera, Porter, M., Kramer, M. (2006), manifiesta que la organización debe permitir alcanzar beneficios sociales y económicos simultáneamente como una estrategia para buscar el progreso de sus empleados. Cuesta M., (2013), menciona que la calidad de los factores de producción en los procesos y servicios, se da mediante la motivación, formación y satisfacción del personal y la organización debe ser innovadora en los bienes para sus empleados, esto es una inversión y gasto para el futuro, mediante un comportamiento responsable creando valor en los empleados preservando y creando empleo, pagando salarios justos, proporcionando beneficios sociales, formación, estabilidad y motivación

Respecto a la satisfacción del empleado en la organización, Criollo L. (2014), menciona que la edad, la salud, la antigüedad, la estabilidad emocional, condición socio-económica, tiempo libre y actividades recreativas practicadas, relaciones familiares y otros desahogos, afiliaciones sociales, inciden en las motivaciones y aspiraciones personales, así como con su realización.

Entre los factores demográficos de alta incidencia para la rotación de personal, según, Criollo, L., (2014) se mencionan el estado civil, el número de hijos, quienes cuidan a sus hijos y el nivel de educación o preparación académica, debido las ventajas que implica los trabajadores solteros, que no posean apoyo económico de su conyugue, o la posesión de estudios superiores; de manera que los trabajadores posean mayor disponibilidad de tiempo, menor requerimiento de permisos, obligaciones extra laborales, o encarecimiento de la mano de obra.

Sin embargo otro de los elementos que incide sobre la rotación es el estado civil. Para Schultz (2014), los solteros sin obligaciones familiares ni económicas son más propensos a dejar el trabajo, sienten libertad y falta de presión

circunstancial, que no los obliga a quedarse en la empresa, se van aún por el más mínimo descontento que perciban. El estudio realizado presenta un 25% de trabajadores solteros, quienes bajo la consideración de Schultz, estarían dispuestos a salir con mayor facilidad que los casados.

Esto es evidente ya que una persona que posee obligaciones económicas, generadas por las cargas familiares, tendría mayor tolerancia a la insatisfacción laboral, por temor a no encontrar un ingreso económico inmediato.

Según la Organización Internacional del trabajo (OIT, 2015), la mayoría de trabajadores que tienen hijos, buscan trabajo a medio tiempo, tratando de conciliar su vida laboral y familiar, sin embargo debido a la que muchas empresas no consideran importante ni reconocen la importancia de adoptar medidas para que el personal disponga también su tiempo con su familia, el estado civil y la familia se convierte en un factor de descontento en los empleados, generando su salida.

Inclusive la OIT, (2015), sostiene que si bien es cierto las relaciones entre el personal, dirección, políticas de recursos humanos, son factores fundamentales para la generación de empresas sostenibles, también lo es el apoyo que brinden a la relación con su familia, hijos, esto como el rol de responsabilidad social que está implícito en la administración eficiente actual.

Según Bocaz, (2003), dice que:

La implementación de un conjunto de medidas conciliatorias en el marco de un programa amplio de promoción de la equidad de género en una clínica privada chilena, arrojó excelentes resultados y produjo un importante ahorro en contratación de nuevo personal. Las medidas incluían permisos para asistir a actos escolares de hijos/as dos veces al año; jornada flexible durante los 6 meses siguientes a la licencia postnatal para las madres; un día adicional por nacimiento y medio día mensual remunerado a los padres durante los primeros 6 meses de vida de los hijos/as; y talleres para padres y madres. El resultado fue una reducción de la rotación del 18%, y un aumento en la productividad (entre 5 y 22%, dependiendo del tipo de servicio).

Además, entre quienes habían utilizado al menos dos de las medidas, el 91% las valoró positivamente. La mayoría del personal se percibió más productivo/a. (p. 2)

Según la información discutida se han determinado los siguientes resultados:

1. El bajo nivel de condiciones laborales y la rotación de personal

El 31.75% de las opiniones analizadas coinciden en que las condiciones laborales, son las principales razones de la rotación de personal, factor representado principalmente por el horario de trabajo, pocos beneficios sociales y presupuestos en ventas difíciles de alcanzar. Esto ha generado un alto nivel de insatisfacción en los trabajadores quienes les ha sido muy difícil desempeñar su cargo debido a lo desmotivantes de las condiciones, y a pesar que la organización ofrece beneficios sociales, las condiciones para obtenerlos disminuyen la expectativa inicial con la que el trabajador se vio atraído.

El estudio implica que estos condicionantes laborales tales como las barreras en ventas, o metas muy difíciles de cumplir, generan un alto nivel de insatisfacción, según la OIT (2015), el mantener una posición de alta exigencia de rendimiento en los trabajadores se considera que marcan un reajuste en la productividad de la organización, muchas ocasiones esto afecta negativamente al rendimiento de las empresas.

La perspectiva mencionada está en función del riesgo y las fáciles o direccionadas condiciones laborales en las que el trabajador pueda desempeñar, complementando con la satisfacción del empleado al ver menos impedimentos para generar su labor.

La tendencia mundial se evidencia en casos como Google, que ha emprendido un nuevo sistema de condiciones laborales, donde sus empleados son los gestores de las políticas de trabajo, generando ideas y participando de las decisiones de la organización. Esta tendencia se ha universalizado, denominando a este modelo de trabajo como una filosofía.

Los resultados obtenidos en la investigación muestran la necesidad de un cambio en la tendencia de la organización en estudio, los altos niveles de rotación muestran que los trabajadores tienen una necesidad insatisfecha respecto a sus condiciones laborales. Es claro que las organizaciones que no busquen la vanguardia en el trato a sus empleados, no lograrán cumplir sus objetivos empresariales.

2. La carencia de superación y promoción y la rotación de personal.

El 26.98% de las opiniones analizadas, manifiestan que otro de los factores importantes para generar un alto nivel de salida del personal son la carencia de superación y promoción, es decir, oportunidades o posibilidades de ser promovidos, no existe alternativas donde el trabajador pueda acceder a mejores posiciones dentro la organización o mejorar su salario debido a su preparación o experiencia. La promoción y las oportunidades de ascenso es un elemento determinante para la rotación de personal.

Según Higuera A. y Soler M. (2015), mencionan que uno de los elementos que caracterizan a las organizaciones actualmente es su capital humano; los jóvenes, en especial, poseen cualidades técnicas y ambiciones profesionales, por lo que se encuentran en constante competencia con sus límites especialmente por la promoción y superación. La carencia de estos elementos puede incidir en futuras investigaciones respecto de los modelos horizontales de trabajo, donde no cabe la superación, donde sólo existen dos niveles los dueños y los empleados.

Las nuevas teorías de manejo estructural se encuentra orientadas hacia una pirámide donde la motivación del trabajador está dada por la posibilidad de escalar y la distribución de capital humano se diferencia por su eficiencia, capacidad y resultados, modificando la teoría donde la empresa tiene jefes y obreros, menguando este modelo en donde el trabajador es un ente activo y su labor es mayormente vertical.

Las organizaciones podrían beneficiarse mediante la comprobación de la eficiencia que brinda un modelo sostenido donde la responsabilidad social es también interna, con sus trabajadores, haciendo parte del bienestar empresarial, el bienestar de sus empleados y relacionando el crecimiento interno con el rendimiento económico.

3. Nivel bajo de salario y la rotación de personal

El 14.29% de las opiniones analizadas, consideran que el nivel de salario es bajo, y que este no representa a la cantidad de trabajo que brinda el empleado a la organización, se produce la salida del empleado, en busca de mejores niveles salariales generando un alto nivel de rotación.

El resultado muestra dos elementos, el primero que las organizaciones perciben que el mantener salarios bajos disminuye el gasto y por tanto el costo de sus productos, el segundo que los empleados no cubren sus necesidades y carecen de compromiso con la organización. Evidenciando que las dos consecuencias son negativas para la organización.

Según Guzmán S. (2015) malas organizaciones pueden beneficiarse del concepto donde mejores salarios o compensaciones generan mayor productividad. Esto cambia la perspectiva que se mantiene en nuestro país que según Zambrano M. (2015), la remuneración salarial es un problema, en especial en el sector privado.

La concepción del salario en Ecuador está afectada directamente por la experiencia laboral, nivel de educación, sexo del empleado, tipo de cargo, antigüedad y cumplimiento de la normativa salarial; sin embargo según Guzmán (2015), las organizaciones actuales deberían concebir el salario como una inversión y mejoría del capital humano, que representa un patrimonio para la organización, llevando consigo los elementos administrativos y psicológicos que requiere el manejo del recurso humano responsable socialmente.

Esta perspectiva modifica la percepción del empleador concibiendo al salario como una herramienta para mejorar su productividad y eficiencia.

4. Mala dirección y la rotación de personal.

El 12.70 % de la opinión analizada, considera que la dirección es decir las relaciones entre los empleados y jefes, su falta de capacitación, liderazgo y el trato exigente se coloca en un nivel inadecuado, lo cual ha generado la toma de decisión de salida del personal, de forma concurrente. El empleado se siente ofendido y desmotivado por lo cual se produce la rotación.

El enfoque que presenta la investigación está orientado a la necesidad de un jefe con adecuado manejo de la inteligencia emocional, auto evaluativo, con enfoque orientado hacia el aprendizaje, capaz de entender la conexión entre el desarrollo económico y un liderazgo eficiente. Este es un reto para las futuras investigaciones, el cambio del paradigma, donde los propietarios de las empresas reconozcan la necesidad de una gerencia con capacidades. Y como lo afirma Rodríguez M. (2015), la reflexión para las organizaciones latinoamericanas donde el jefe es el que ordena, hacia la percepción y tendencia vanguardistas de un jefe facilitador y guía.

Relación entre los factores que generan la rotación de personal y las variables socio demográficas:

Nivel de salario y las variables, sexo, edad, estado civil, estudios e hijos.

Según el estudio realizado por Zea, M., (2010), acerca del género y el salario en Ecuador, menciona que existe una gran y extensa brecha en el aspecto salarial que perciben los hombres con respecto a lo que perciben mujeres, resaltando una fuerte discriminación laboral que se ha convertido en una limitante ocupacional para las mujeres y otros grupos.

Algunas empresas consideran que la mujer genera menor productividad y se las ubica en cargos de menor responsabilidad, repercutiendo directamente en los salarios, ascensos, acceso a formación, capacitación; incidiendo en la precariedad del género femenino.

Según la misma autora, en el Ecuador las mujeres con menor educación, perciben aproximadamente el equivalente a un 73% del ingreso masculino, mientras que las mujeres con alto nivel educativo mantienen un ingreso equivalente al 72% de los hombres con ese mismo nivel de instrucción. Datos corroborados por el estudio de la CEPAL, Junio 2010.

Respecto a la posibilidad de superación y ascenso Zea, M., (2010), menciona que solo el 3.9% del total de mujeres ocupadas llega a puestos directivos, respecto al 5.25% de los hombres. Mostrando una clara discriminación por considerarlas con menor eficiencia.

Fuchs (citado por Espinoza, N., 2008, p. 12), menciona que el salario femenino está justificado por la consideración de su capital humano menor, en relación a que la mujer está sujeta a responsabilidades en el hogar, en especial cuando tienen hijos, esto conlleva a comprometerse en menor medida al trabajo, generando reubicaciones, despidos y rotación. Desde el punto de vista laboral, esta circunstancia no tiene relación a la discriminación aunque el resultado concluye en una desigualdad.

Además Espinoza, N., (2008, p. 33), agrega que la diferencia salarial entre hombre y mujer está ligada estrechamente a los años de educación, mostrando un crecimiento de la diferencia de salario entre géneros donde el hombre que tiene estudios superiores posee un salario hasta del 50% mayor al de una mujer que ha estudiado el mismo tiempo. Es decir que la equiparación de esfuerzo académico no es suficiente para menguar la discriminación, sino que al contrario esta puede incrementarse debido a la responsabilidad que implica una mejor preparación.

Según el CEPETEL, (2014), la mujer carga con un desprestigio debido a que son quienes salen del trabajo o se ausentan por las enfermedades de sus hijos, actos escolares y otros por poner un ejemplo y en la actualidad se requieren altos niveles de disponibilidad en el trabajo, afectando directamente en el sistema de ascensos, otorgamiento de capacitaciones y aumentos salariales.

En relación a esto el CEPAL (2010, p. 52), habla de la vulnerabilidad de la mujer ante un salario menor, de igual forma justificado por el alto nivel de desempleo, lo que obliga a muchas mujeres a conformarse o tolerar condiciones laborales malas y salarios bajos, a sabiendas que los empresarios las sustituirán por la mano de obra disponible en el mercado, como resultado una elevada tasa de rotación y un entorno elevado e inestable para las trabajadoras.

Esto coincide con el estudio de las Naciones Unidas (2009), donde se afirma que se sigue reproduciendo un sesgo de género que privilegia la distribucional del recurso entre las mujeres y no modifica la segmentación laboral que refleja una división sexual del trabajo. Es decir que no se relacionan políticas empresariales con la capacidad técnica del empleado que extienden la brecha entre el salario percibido entre hombres y mujeres.

Coincidiendo también el estudio de Carrillo P., (2004), evidenciando que en Ecuador en promedio las mujeres ganan 8.2% menos que los hombres, presentando una discriminación en el mercado laboral.

En el grupo investigado, el género femenino está representado por el 37.5%, y aunque esta frecuencia no guarda relación con la rotación del personal en general, debido a que el estudio diagnosticó los motivos de los empleados como factor de salida y no el despido. Se puede comprobar que la contratación está ligada con mayor acentuación al género masculino que representa el 52,5%.

Sin embargo la presencia del género femenino dentro del personal que decidió salir, se encuentra relacionado con los factores de salario, incidencia del mal liderazgo, condiciones laborales, tales como el riesgo en ventas y el ambiente laboral, donde comúnmente el género femenino se encuentra en desventaja.

Respecto al salario y la edad del trabajador, según El Instituto Nacional de Estadística de España (2015), menciona que en los trabajadores más jóvenes se concentran los salarios más bajos, junto a esto la proporción de contratos indefinidos; la empresa considera la antigüedad y la experiencia laboral como índices para explicar un salario bajo. En su estudio en un grupo controlado el informe muestra que el 67.7% de los asalariados menores a 25 años reciben un salario equivalente al básico, y el 4.5% uno mayor. Y de los mayores de 55 años de igual manera perciben el básico situando a los mejores salarios a las edades entre los 26 y 54 años.

Sin embargo en el estudio realizado por Carrillo P., (2004), para el Banco Central del Ecuador, con un grupo controlado de 2812 personas, indica de forma contraria que los individuos de 20 años de edad, perciben un salario que va en crecimiento del 9%, hasta los cinco años siguientes y que este crecimiento se observa hasta los 40 años, donde el crecimiento salarial se reduce al 4%.

Según Rojas, Angulo y Velázquez, (2013), muestra una relación entre la edad y la escolaridad, como un factor de bajo rendimiento y productividad del trabajador y como consecuencia un salario bajo. Es decir a menor edad se asume menos estudios y capacitación técnica, de ahí la relación. Esto se mide mediante un factor que determina el valor del capital humano. Los autores hacen referencia a la teoría de Kuznets, que menciona que el crecimiento del ingreso per cápita se logra mediante el cambio cualitativo del capital humano, la edad es un factor que incide directamente sobre la rentabilidad.

Coincidiendo con este estudio Carrillo P., (2004), manifiesta que en Ecuador, un año más de educación provee un incremento en el salario de aproximadamente 7%, de igual manera Rojas M., et. al., (2013), manifiestan que a mayor educación, mayor salario.

Es así que la edad está estrechamente relacionada con la escolaridad como un factor social que promueve el desarrollo económico de una organización y que motiva al incentivo económico.

En la investigación los trabajadores se encuentran entre los 21 a 30 años de edad, percibiendo un salario muy bajo, (evidenciado en INFO 1 – 8 – 20, INFO 2 – 8 – 52, INFO 4 – 12 – 141, INFO 5 – 8 – 167, INFO 6 – 8 – 206, INFO 7 – 8 – 242, INFO 8 – 8 – 276) y que no representa su capacidad, experiencia y la labor que realizan, adicionalmente el nivel de escolaridad es bajo situando al 75% de los entrevistados como bachilleres; consecuentemente dando a la organización un justificativo para sostener ese nivel de salario.

Respecto al salario en relación con el estado civil.; Fernández, Herráez, Infestas, Martínez, (2014), mencionan que cobra sentido cuando se mira desde una perspectiva de productividad y aunque ésta no posee una relación por sí sola con el estado civil, si repercute cuando el salario es inequitativo en especial en los hombres. Por ejemplo, el salario de los hombres solteros es menor no por su productividad, sino por el hecho de ser soltero debido a que su necesidad de sustento es menor. El factor socio-económico del estado civil afecta al cálculo del capital humano, siendo en términos económicos, un soltero más barato que un casado. Concluyentemente éste será más apreciado por una organización, siendo más propenso a una estabilidad laboral, con menos ausentismo por motivos familiares, enfermedades y otros; pero mal pagado.

En otro estudio Castro, García, Badillo, (2011), hablan acerca de la presión que reciben los empleados casados en especial las mujeres respecto a conservar su empleo, pese al salario recibido. Indicando que para el soltero la salida de un trabajo es más fácil, aunque el salario sea bajo, ya que carece de

grandes presiones como la preocupación de mantener un hogar, hijos, la renta y otros elementos que afectan la percepción del capital humano.

El mismo estudio ratifica que el estado civil no se considera por si solo como un factor de salida del trabajador, aunque el salario sea bajo; esto se relaciona cuando el empleado es jefe de hogar y su preparación académica es baja. Es decir que el salario no incide principalmente sobre la salida de los solteros o casados, sino que las cargas económicas son las que afectan su decisión de participación laboral. Además el estudio insiste que en los casos de matrimonios el salario es un factor determinante de salida, debido a los hijos en especial cuando estos son menores a 6 años.

En la investigación se observa que el 50% de la población entrevistada es casada, sin embargo no tienen hijos, el 25% tienen otro tipo de estado civil con hijos y que el 25% restante son solteros con hijos, coincidiendo con los estudios descritos, donde el determinante de salida son en realidad los hijos y no el estado civil.

Mala dirección y las variables, sexo, edad, estado civil, estudios e hijos.

El autor Goleman D. (2012), no menciona una relación directa para su calidad de liderazgo y dirección, respecto al sexo, edad, estado civil, estudios de los empleados o hijos, la productividad y eficiencia de un líder o jefe de una organización tiene que ver con su capacidad de autoconciencia, es decir la concepción de cuanto influye sobre los demás. Independientemente que sus empleados sean hombres o mujeres, solteros o casados que tengan hijos que su capacidad técnica o experiencia, permitan que el jefe se desempeñe adecuadamente.

Según Goleman D. (2012), el liderazgo está influenciado por la sinceridad o capacidad para autoevaluarse de manera realista. El control de sus emociones genera un impacto sobre el trabajador.

El mismo autor expresa sobre la importancia del control de los impulsos, el dominio de sus sentimientos, la creación de un clima de confianza y justicia, que se relaciona con las necesidades planteadas por los trabajadores del estudio, e inciden con la productividad y el fortalecimiento de una organización.

Sin embargo Katz, E. y Correia M. (2012), mencionan que un líder debe dar especial atención a las políticas organizacionales que distribuyan de forma equitativa el trabajo en empleados hombres y mujeres, eliminando factores que diferencien las preferencias de género y oportunidades de trabajo. Como ejemplo la creación de restricciones de tiempo y cargos exclusivos de un género. De igual forma respecto a la edad, o el número de hijos, un jefe debe mostrar igualdad de oportunidades y gestionar la participación de forma homogénea respecto a estos factores.

En contraste a Goleman, el estudio de Katz, E. y Correia M. (2012), realizado en una muestra de 8 mil 512 individuos los cuales poseían características sociales diversas tales como el género, estado civil, educación, número de hijos, se determinó que los patrones discriminaban a las mujeres casadas, y con hijos, afectando la demanda laboral. Concluyendo que estos factores sociales afectaban directamente a la oportunidad de empleo y trato del empleador.

Condiciones laborales y las variables, sexo, edad, estado civil, estudios e hijos.

Según, Artazcoz, Escriba, Cortès. (2004), las condiciones laborales son significativamente muy diferentes según el sexo, las mujeres son generalmente un 19% contratadas de manera temporal que el 9% de los hombres, a quienes prefieren que laboren tiempo completo; debido a que en muchos de los trabajos las mujeres tiene una mayor exposición a riesgos físicos, accidentes laborales y riesgos psicosociales, sobre todo en trabajos que son manuales, o por que

las mujeres asumen el trabajo del hogar y tienen más ocupaciones fuera del trabajo.

Por cuanto las trabajadoras se encuentran segregadas a realizar actividades económicas que se consideran propias de su género, por ejemplo labores domésticas, empleadas de sanidad o de enseñanza. Y debido a esta segregación de género en el mercado laboral los hombres y mujeres se encuentran expuestos a condiciones laborales diferentes.

Aurelio, M. (2012), menciona que respecto a la tolerancia de las condiciones laborales, sean estas metas o características de la función desempeñada, los trabajadores requieren de condiciones tales como la percepción de sí mismo, personalidad, edad, género, destrezas y valores, ratificando la relación entre las condiciones laborales y los elementos socio-económicos, que interfieren en el rol del trabajador. Por ejemplo, le será más fácil el cumplimiento de metas a un trabajador joven, sin cargas familiares, soltero y varón, debido a la disponibilidad de tiempo y tolerancia de la carga. Sin embargo el exceso de condiciones laborales que dificulten su labor generará insatisfacción, sin importar su condición socio-económica.

Estimulación moral y las variables, sexo, edad, estado civil, estudios e hijos.

Según, Palomo M., (2013), respecto a la estimulación moral, en su relación con el sexo, menciona que tanto el hombre como la mujer indistintamente de su género buscan un apoyo moral dentro de su trabajo, lo cual se traduce en motivación, la confianza que desarrolle el líder permite una comunicación fluida dentro de los procesos del trabajo. Las direcciones y las buenas relaciones entre los supervisores, jefe y empleados mediante una cercanía psicológica se traduce en una productividad excelente.

La misma autora manifiesta que la edad, estado civil, formación, cultura, necesidades vitales y cargas familiares, representan un factor que requiere de estimulación moral para la determinación de satisfacción o insatisfacción en el

trabajo. Los jóvenes al tratarse generalmente de trabajadores primerizos requieren del estímulo moral para tolerar la carga laboral, lo contrario generaría una temprana salida. Consecuentemente las mujeres que tienen hijos y en especial si son casadas, cargan con dificultades personales adicionales, un ambiente laboral moralmente estimulante se traduce en desempeño. Es decir aumentar la satisfacción por encima de los factores extrínsecos.

López, Páez, Soria, (2014), manifiestan que todos los trabajadores tienen necesidades insatisfechas, esto es a nivel interno en el trabajo y que estas pueden ser menguadas mediante la estimulación moral adecuada, lo contrario que sería la tensión o necesidades insatisfechas inciden generalmente de forma independiente de los factores socio-económicos que posean los trabajadores.

Es decir por un lado la edad, el sexo, estado civil y el número de hijos inciden de forma indirecta en la psiquis del trabajador, la carga laboral ahonda mucho más estos problemas la relación existente entre la estimulación moral y los factores socio-económicos es directamente proporcional a la eficiencia y disposición del trabajador y su carencia directamente proporcional a su salida.

Ambiente laboral y las variables, sexo, edad, estado civil, estudios e hijos.

Pérez, Soler, Díaz (2009), manifiesta que para las mujeres el ambiente laboral repercute mayormente que para los hombres, debido a su tolerancia en el trabajo, especialmente por parte de los jefes. En un estudio aplicado a una población de 81 trabajadores, mostró que el 64.6% de las mujeres desempeñaron mejor sus labores cuando la dirección fue capaz de incentivar valores, capacidades y cualidades en todos los subordinados, creando un ambiente laboral saludable y motivador, no así en los hombres donde el 45.7% desempeñó mejor su trabajo.

Respecto a la edad, el autor manifiesta que los trabajadores ubicados entre las edades de 18 a 35 años no poseen altos requerimientos de un ambiente laboral mejor, su plasticidad en la adecuación a un ambiente extremadamente exigente

y sin mucha motivación los llevó al automatismo e inercia, acoplándose al sistema, los trabajadores de mayor edad generaron múltiples quejas en este sentido debido a su comparación con anteriores plazas de trabajo.

Guerrero, Cañedo, Rubio, Cutiño, Fernández (2006), coincide con este argumento a cerca del ambiente laboral, definiendo al trabajador como un ser bio psicosocial que intercambia las 24 horas con el medio ambiente, y trabaja 8 horas con sus compañeros de trabajo y 16 con su familia, concluyen que los empleados casados y con hijos consideran al ambiente laboral como un aspecto muy importante para su mejor desempeño. Añade que el nexo que se establece en el trabajo controla la relación entre el sujeto y su ambiente, lo que además es estimulado por la necesidad del trabajo convirtiéndolo en una fuerza motriz que impulsa el desarrollo de la psiquis, característica exclusiva del ser humano.

Carencia de Superación y promoción, y las variables, sexo, edad, estado civil, estudios e hijos.

Según Artazcoz, Escribà Vicenta, Cortès. (2004), las mujeres tienen menos oportunidades de promoción profesional, sobre todo las que tienen menor nivel de escolaridad o preparación. Según el estudio realizado por el autor en un grupo de 2119, individuos el 43% de los empleados manifiestan que su trabajo no les permite desarrollar sus habilidades o tener posibilidad de superación.

Además según el mismo autor, en el entorno del estudio que es en España, las mujeres son consideradas como las encargadas de cuidar el hogar y a los hijos, por lo cual no deberían trabajar mientras estos son pequeños. Además de la incidencia de la edad del trabajador para lograr mejorar su promoción dentro de la empresa, ya que el estudio indica que los trabajos con mayor proyección se dan a trabajadores de entre 45 a 64 años, por considerarlos con mayor experiencia y con menos complicaciones de ausentismo o disponibilidad de tiempo.

Según Villaquirán & Ospina (2016), manifiestan que la relación entre la superación y búsqueda de promociones laborales son mayores en los trabajadores de sexo femenino y jóvenes considerando que un 75% con estas características desarrollaron un mayor desempeño, esto debido a las perspectivas que poseen las mujeres respecto a la dificultad que encuentran en el campo laboral para desempeñar labores en un ambiente donde la preferencia es hacia el hombre. Esta perspectiva también es percibida por los jóvenes quienes también sienten desventaja por su condición de poca experiencia. Estos grupos buscan una organización que les permita crecer, superarse y posibilidades de ascenso, desarrollando la percepción de logro y ganancia de su tiempo respecto a su edad, no se encontraron relación con las variables de hijos o escolaridad.

Insatisfacción laboral y las variables, sexo, edad, estado civil, estudios e hijos.

Según Artazcoz, Escribà, Cortès. Gender, (2004), manifiestan respecto a la satisfacción laboral varía respecto al hombre y la mujer, debido a que esta última mejora su salud mental cuando trabaja medio tiempo, lejos de la concepción de la trabajadora sana, esto se debe a que el empleo le permite desarrollar la autoestima y la confianza en la capacidad para decidir, además de apoyo económico que transmite al hogar y que además de esto se encuentra el beneficio de incrementar su poder en la unidad familiar, al tener tiempo para convivir con sus hijos y pareja.

El autor Garcés M., (2013), manifiesta que son mayores los niveles de satisfacción laboral entre las mujeres, debido a la discriminación de la mujer en el mercado laboral, la segregación ocupacional, menores oportunidades y menores ingresos conllevan a que las mujeres cuenten con menores índices de satisfacción laboral. Sin embargo en un estudio realizado en Ecuador, en una

población de 1200 empleados, se determinó que las mujeres afirman mayor nivel de satisfacción que los hombres.

Respecto a la edad el autor evidencia en su estudio que a mayor edad menor insatisfacción existe, debido a las consideraciones que tienen los trabajadores mayores de 25 años respecto a sus derechos como trabajadores, este conocimiento deja como relativo la percepción de satisfacción que la organización tiene a las normativas legales de trato hacia los trabajadores.

Igual nivel de incidencia se observa según el nivel de escolaridad que tenga el trabajador, donde el 64.56% que poseían niveles superiores de estudios, el 74.46 mostraron insatisfacción, evidenciando la incidencia de la escolaridad sobre el nivel de satisfacción del trabajador.

8. CONCLUSIONES

Con los resultados obtenidos mediante el desarrollo e investigación de esta tesis, que consistió en analizar los factores que originan la alta rotación de personal de los colaboradores del departamento de ventas en una distribuidora de productos de consumo masivo en la ciudad de Quito, se pudo llegar a las siguientes conclusiones:

- En la organización estudiada existen cuatro factores que inciden en la alta rotación de personal.
- El 31,75% de las opiniones analizadas demuestran que el bajo nivel de condiciones laborales es el principal factor que causa incidencia en la rotación de personal. Estas bajas condiciones laborales se refieren a un horario de trabajo que en algunas ocasiones supera la jornada normal, además que los colaboradores encuentran dificultad para cumplir con sus presupuestos de ventas establecidos por sus jefes lo cual no les permite gozar de ciertos beneficios sociales o mejoras en su salario.
- El 26,98% de las opiniones analizadas revelan que la carencia de promoción y superación es el segundo factor que incide en la rotación de personal, es decir que la organización no cuenta con alternativas en las que el colaborador pueda acceder a mejores posiciones dentro de la misma o mejorar su salario debido a su preparación y experiencia.
- El 14,29% de las opiniones analizadas de las entrevistas de salida, demuestran que el nivel de salario en la organización es bajo y esto incide en la rotación de los colaboradores, al sentir que el salario que perciben no representa a la cantidad de trabajo que brindan en la organización.
- El 12,70% de la muestra analizada revela que como último factor que incide en la alta rotación de personal, se trata de una mala dirección, es decir las relaciones entre los colaboradores y jefes no es la mejor debido a la falta de

liderazgo y capacitación de la jefatura para brindar el mejor trato y motivación al colaborador.

Con el análisis de las entrevistas aplicadas en esta investigación a los colaboradores, se ha podido hacer una relación entre los factores que inciden en la rotación de personal con algunas variables socio demográficas como la edad, el sexo, estudios, estado civil e hijos y se ha llegado a las siguientes conclusiones:

- En cuanto al nivel de salario que tiene la organización y las variables sexo, edad, estado civil, estudios e hijos, la investigación demuestra que las mujeres tienen una menor productividad y por lo tanto son ubicadas en puestos de trabajo de menor responsabilidad y esto refleja en su salario, también se ha podido comprobar que las mujeres son las que más se ausentan de su trabajo que los hombres ya que son ellas quienes tratan temas con sus hijos como reuniones, eventos de la escuela, etc.
- En la investigación el 37.5% representa el género femenino ya que la organización prefiere contratar más al género masculino es por eso que está representado por el 52.5%.
- La rotación de personal se ve reflejada en el género femenino por el riesgo que puede implicar el tener que desarrollar su trabajo en las calles como motivo primordial.
- La edad que representa a los colaboradores de la investigación se encuentra entre los 21 a 30 años, quienes manifiestan que perciben un sueldo bajo que no representa su capacidad y experiencia.
- El nivel de escolaridad es bajo, el 75% son bachilleres motivo por el que la organización brinda salarios bajos.

- El 50% de las personas investigadas tiene un estado civil solteros y no tienen hijos, el 25% tiene otro tipo de estado civil y tienen hijos y el 25% son solteros con hijos y lo que causa que las personas decidan abandonar su trabajo debido a su bajo salario es porque deben mantener a sus hijos y lo que perciben no les alcanza y toman esta decisión independientemente de su estado civil.
- Se ha podido concluir que las variables socio demográficas analizadas no tienen relación alguna con el factor mala dirección ya que el jefe será o no un buen líder independientemente del género, edad, estudios o estado civil de los colaboradores.
- En cuanto a las condiciones laborales se ha podido demostrar que es más fácil el cumplimiento de metas en un trabajador joven, sin cargas familiares, soltero y de género masculino que para una mujer, debido a su disponibilidad de tiempo y tolerancia a cualquier condición laboral.

Gracias al análisis de la pregunta 7 de la entrevista de salida aplicada al grupo de estudio de esta investigación que consiste en saber la opinión de los colaboradores sobre los beneficios sociales otorgados por la organización, se ha podido además concluir algunas razones por las que en la organización existe rotación en las personas que se encuentran en un periodo de prueba, lo cual se debe a que los mismos son difíciles de alcanzar ya que los colaboradores deben permanecer demasiado tiempo en la organización y cumplir metas o presupuestos de ventas muy altos para ser merecedores de dichos beneficios.

Las personas que ingresan a cubrir las vacantes existentes lo hacen motivadas, sin embargo mientras se encuentran en su periodo de prueba no cuentan más que con un salario básico y ningún otro tipo de beneficio, además que la ruta y los clientes que se les entrega para realizar sus ventas no les va a permitir en este periodo cumplir con el presupuesto de venta que la

organización exige, resultando todos estos factores desmotivantes por las personas y como razones para que decidan abandonar la organización sin siquiera haber superado sus noventa días de periodo de prueba.

Aunque el objetivo de esta investigación no haya sido analizar las razones que determinan la rotación de personal en un periodo de prueba y dentro de los criterios de exclusión se estableció descartar a las personas que hayan trabajado menos de seis meses justificando esto con el hecho de que se las excluye porque se considera que al llevar trabajando menos de seis meses no podrían tener una idea clara de cómo la empresa maneja temas como salarios, incentivos, horarios y beneficios y por lo tanto no podrían dar a conocer las verdaderas razones de salida, a pesar de esto si se ha podido concluir que las personas que deciden poner su renuncia en un periodo de prueba es porque los colaboradores no reciben ningún factor motivante para seguir prestando sus servicios sino al contrario.

Sin embargo para poder analizar de manera más concreta las razones que determinan la rotación de personal en un periodo de prueba sería necesario analizar una muestra que entre los criterios de inclusión se considere las entrevistas aplicadas a las personas que renuncian al encontrarse en un periodo de prueba, y de la misma forma para conocer si el proceso de selección, inducción, capacitación, etc., está siendo el adecuado y los mismos puedan asegurar la permanencia del colaborador se necesitaría aplicar una encuesta al departamento y conocer más a fondo sobre cómo se lleva a cabo la selección del personal y los diferentes procesos relacionados, lo cual no se ha podido realizar debido al poco tiempo que se tuvo a partir de la fecha de la recomendación a la fecha de entrega del proyecto y además de la disposición de la organización para llevar a cabo dichas entrevistas y encuestas.

REFERENCIAS

- AAmodt, M. (2010). *Psicología Industrial/Organizacional*. 6ª ed. México D.F, México: CengageLearning.
- Aldape, A., Pedrozo, J., Castillo, V., & Moguel, M. (2011). *Liderazgo y satisfacción en el trabajo¿ Vale la pena estudiarlos*. Recuperado de <http://www.hacienda.go.cr/cifh/sidovih/uploads/Archivos/Articulo/Liderazgo%20y%20satisfacci%C3%B3n%20en%20el%20trabajo,%20vale%20la%20pena%20estudiarlos-2011.pdf>
- Alles, M. (2006). *Dirección estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias*. Bueno Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Artal, M. (2012). *Dirección en Ventas. Organización del departamento de ventas y gestión de vendedores*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?id=falFjhUUm5QC&printsec=frontcover&dq=direccion+de+ventas+manuel+artal&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj30JiTnKnMAhXHKh4KHR_HDk4Q6AEIGzAA#v=onepage&q=direccion%20de%20ventas%20manuel%20artal&f=false
- Artazcoz, L., Escribà-Agüir, V., Cortès, I. (2004). *Género, trabajoremunerado, las tareasdomésticas y la salud en España*. Recuperado de http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0213-91112004000500005&lng=es.
- Aurelio, M. (2012). *Centralidad del trabajo y metas en el trabajo: Dos variables claves en orientación laboral*. Recuperado de http://www.revistaeducacion.mec.es/re335/re335_22.pdf

- Azcona, E. (2016). Desarrollo personal: Rotación de personal. *Revista de Psicología*, 21(6), 4-17. Recuperado de <http://articulos.corentt.com/rotacion-de-personal/>
- Bocaz, P. (2003). *La promoción de la equidad de género como herramienta de competitividad empresarial*. Recuperado de <http://www.cepal.org/mujer/reuniones/Montevideo/EstudioBID.PDF>
- Bohlander, Snell y Sherman. (2001). *Administración de Recursos Humanos*. 3ª ed. México: Ed. Thomson.
- Bravo, G. (2010). *Diagnóstico y plan de mejora sobre los factores que generan una alta rotación de personal en el área de venta automotriz*. Recuperado de <http://165.98.12.83/1183/1/UCANI3393.pdf>
- Carrillo, P. (2004). *Las diferencias salariales entre el sector público y privado en el Ecuador*. Recuperado de http://www.bce.fin.ec/cuestiones_economicas/images/PDFS/2004/No2/Vol.20-2-2004PaulCarrillo.pdf
- Castro, E., García, G., Badillo, E. (2011). *La participación laboral de la mujer casada y su cónyuge en Colombia: Un enfoque de decisiones relacionadas*. Recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/le/n74/n74a7.pdf>
- Celada J. (2007). *Control de la Gestión Empresarial*. 5ª ed. Madrid.
- CEPAL (2010). *Conferencia regional sobre la mujer de América Latina y el Caribe. Brasil*. Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/40116/Que_Estado_para_que_igualdad.pdf

- CEPAL, (2010). *¿Qué Estado para que igualdad?*. Recuperado de http://www.cepal.org/publicaciones/xml/6/40116/que_estado_para_que_igualdad.pdf
- CEPETEL, (2014). Sindicato de los trabajadores de las tecnologías de la Información y la comunicación en Argentina. *Resultados de la encuesta género – La mujer en el lugar de trabajo*. Recuperado de <http://www.cepel.org.ar/wp-content/uploads/2014/08/La-mujer-y-el-lugar-de-trabajo.pdf>
- Criollo, L., (2014). *Clima laboral y rotación de personal motorizado en la empresa Sodetur S.A.* Recuperado de <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3602/1/T-UCE-0007-133.pdf>
- Cuesta, M. (2013). *Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España*. Recuperado de http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2755_07-19__843B2AFA16833BD45F65BF48332D2587.pdf
- Chiavenato, I. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 5ª ed. México D.F, México: McGraw Hill.
- Davis K. y Wherter J. (2000). *Comportamiento Humano en el trabajo*. 10ª ed. México: McGraw Hill.
- Dessler, G. (1995). *Administración de Personal*. 6ª ed. México: Prentice Hall.

- Escot, L., Fernandez, J., Herráez, A., Infestas, M., Martinez, T. (2014). Discriminación salarial de género en el mercadolaboral español. *Análisis comparativo por comunidades autónomas*. Recuperado de <http://www.ucm.es/data/cont/docs/85-2014-01-20-Discriminaci%C3%B3n%20salarial%20g%C3%A9nero%20Comunidades%20Aut%C3%B3nomas.pdf>
- Espinoza, N. (2008). *Estimación de la brecha salarial entre hombres y mujeres: Un análisis por cuantiles para el Ecuador*. (Tesis de ingeniería inédita). Recuperado de <https://www.dspace.espol.edu.ec/bitstream/123456789/21079/1/Estimaci%C3%B3n%20de%20la%20Brecha%20Salarial%20entre%20Hombres%20y%20Mujeres%20Un%20An%C3%A1lisis%20por%20Cuantiles%20para%20el%20Ecuador.pdf>
- Espinoza A. (2013). *El capital humano en las organizaciones*. 1ª ed. México Pearson.
- Fernández, J. (2000). *Principios Administrativos*. 1ª ed. México D.F. México: Diana.
- Fernández, A., José A. (2012). *Principios Administrativos*. Ciudad de México, México: Ediciones Diana.
- Flores, R., & Mendoza B. (2011). *Factores que origina la rotación de personal en las empresas Mexicanas*. Recuperado de [http://www.spentamexico.org/v3-n1/3\(1\)%2065-99.pdf](http://www.spentamexico.org/v3-n1/3(1)%2065-99.pdf)
- Galicia R. (1990). *Motivación – Fluctuación Laboral*. 2ª ed. México: McGraw Hill.

- Garcés, M., (2013). Determinantes de la insatisfacción laboral en el Ecuador desde una perspectiva de género. *Estudio comparativo entre los años 2007 y 2011*. Recuperado de <http://67.192.84.248:8080/bitstream/10469/6992/2/TFLACSO-2013MAGV.pdf>
- Goleman, D. (2012). ¿Qué hace a un líder?. *Harvard Business Review*. Recuperado de http://www.spizzapgestion.com.ar/algoparaleer/Que_Hace_A_Un_lider.pdf
- Guerrero, C., Cañedo R., Rubio R. & Cutiño R. (2014). Calidad de vida y trabajo: *Algunas consideraciones sobre el ambiente laboral de la oficina*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352006000400005&lng=es.
- Guzmán, S. (2015). El salario y la productividad en América Latina. *Un análisis de descomposición de varianza*. Recuperado de <https://www.pan.org.mx/wp-content/uploads/downloads/2015/06/602.pdf>
- Hermógenes, A. (2016). *Rotación de personal, un enemigo potencial*. Recuperado de http://www.eempleo.com/colombia/noticias_laborales/rotacion-de-personal-un-enemigo-potencial-----/6586754
- Herrera G. (2008). *Un enfoque de Estrategia. Dirección y Administración de Recursos Humanos*. 6ª ed. México: McGraw Hill.
- Huber G. (2013). Manual de programa para analizar datos cualitativos. Recuperado de http://www.aquad.de/materials/manual_aquad7/manual-c.pdf

Higuera, A., Soler M. (2015). *Proyección de la demanda de fuerza de trabajo calificada de la especialidad Contabilidad y Finanzas en Moa*.

Recuperado de

https://ideas.repec.org/a/erv/rccsrc/y2014i2015_0110.html#refs

INEGI (2009): *Encuesta Nacional de Industrias*. Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de España (2015). *Decil de salarios del empleo principal*. Recuperado de <http://www.ine.es/prensa/np939.pdf>

Jaspe F. y Santana C. (2007). *Los Empleados son Primero*. 3ª ed. México: McGraw Hill.

Katz, E., Correia, M. (2012). *La economía de género en México*. Recuperado de http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/I B/2011/08/04/000386194_20110804034233/Rendered/PDF/222420PUB 00SPA00Box0361520B0PUBLIC0.pdf#page=235

López, G., Páez, S., & Soria, C. (2014). *Motivación laboral*. Recuperado de <http://www.elmayorportaldegerencia.com/Documentos/Motivacion/%5BP D%5D%20Documentos%20-%20Motivacion.pdf>

López J. (2004). *Comportamiento Humano en el Trabajo*. 10ª ed. México D.F, México: McGraw Hill.

López, J. (2011). Facultad de psicología: Propuesta para reducir la rotación de personal. *Revista de Salud Industrial*, 5(2), 2-5. Recuperado de http://vinculando.org/empresas/propuesta_para_reducir_el_indice_de_rotacion_de_personal.html

- Mandy, Weyne y Noe R. (1997). *Administración de Recursos Humanos, Planeación de Recursos Humanos*. 6ª ed. México: Pearson Educación.
- Naciones Unidas (2009). Estudio mundial sobre el papel de la mujer en el desarrollo. Informe del Secretario General. *El control por la mujer de los recursos económicos y del acceso a los recursos financieros, incluida la microfinanciación*. Recuperado de <http://iknowpolitics.org/es/2009/09/informe-del-secretario-general-estudio-mundial-sobre-el-papel-de-la-mujer-en-el-desarrollo>.
- Navarro, G. (2008). *Fluctuación de personal*. 3ª ed. México D.F, México: McGraw Hill.
- Navarro, M. (2012). *Técnica de ventas*. Recuperado de http://www.cesdurango.com.mx/archivos/Tecnicas_de_venta.pdf
- OIT. Organización Internacional del Trabajo. (2015). *Lugares de trabajo que apoyan la conciliación*. Recuperado de http://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/documents/publication/wcms_189332.pdf
- Paez, Ch. (2015). Rotación de personal: Los empleados se comportan de manera armónica con los objetivos corporativos, y esto afecta el rendimiento de la empresa. *Revista Interforum*, 20(8), 11-15. Recuperado de <http://revistainterforum.com/espanol/articulos/012102negocios2.html>
- Palomo, M. (2013). *Liderazgo y motivación de equipos de trabajo*. Recuperado de <http://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=qEMVAwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA11&dq=motivacion+trabajo&ots=b7VB8jFteP&sig=gdxce9vV3sxd4wWZEqkKzXLIZfQ>

- Pérez P., Lizette, S., & Díaz, H. (2009). *Ambiente laboral en los policlínicos universitarios*. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0864-21412009000200004&lng=es.
- Porter, M., Kramer, M. (2006). Estrategia y sociedad. *Harvard Business Review*. Recuperado de <http://www.fundacionseres.org/Lists/Informes/Attachments/12/Estrategia%20y%20Sociedad.pdf>
- Rincón S. (2006). *Psicología Laboral*. 3ª ed. México: McGraw Hill.
- Robbins, S. (2005). *Comportamiento organizacional*. 2ª ed. México: Prentice.
- Robbins, S. (2012). *Comportamiento organizacional*. Ciudad de México. México: Ediciones Prentice.
- Rodríguez, M. (2001). *Abandono Laboral*. México: McGraw Hill.
- Rodriguez, M. (2015). *Liderazgo. Desarrollo de habilidades directivas*. Recuperado de https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=hL_6CAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT6&dq=liderazgo+empresa&ots=QDIAiVoY8S&sig=dGfWuNtTTjkHn5Jqrd5M4QynhA8#v=onepage&q=liderazgo%20empresa&f=false
- Santibañez, J. (2011). *Rotación de Persona en Maquiladoras*. Recuperado de <https://books.google.com.ec/books?hl=es&lr=&id=VmeP6GduUEMC&oi=fnd&pg=PA7&dq=rotacion+de+personal&ots=NoZg0kqaYb&sig=Dj6Xfmt eA8jgeD4PioYjINACe8#v=onepage&q=rotacion%20de%20personal&f=false>

- Serrano, M. (2012). Industrial Engineering: Impacto de la rotación de personal en las entregas a los clientes. *Revista de estudios de discurso*, 113(9), 1-12. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.1590/2176-457325560>
- Schultz, D. (1994). *Psicología Industrial*. 3ª ed. Florida: McGraw Hill.
- Schultz, D. (2014). *Psicología Industrial*. Tercera Edición. Florida. Estados Unidos: Editorial McGraw Hill.
- Taylor, F. (1999). *Administración de Recursos Humanos*. 2ª ed. Costa Rica: Trillas.
- Tovalín, H., Rodríguez, M., Ortega, M. (2004). *Rotación de turnos, fatiga y alteraciones cognitivas y motrices en un grupo de trabajadores industriales*. Recuperado de http://bvspers.paho.org/foro_hispano/BVS/bvsacd/cd49/011.pdf
- Vázquez, R. (2007). *Investigación Documental*. Guatemala: Ediciones Mayte
- Velásquez F. (2005). *Planificación del Recurso Humano*. 6ª ed. México: McGraw Hill
- Villaquirán, V. & Nieto, Y. (2016). *Sistema de gestión de calidad, factor importante para el desarrollo laboral del colaborador de Unisalud Palmira*. Recuperado de: <https://revistas.upb.edu.co/index.php/RICE/article/view/6002>
- Werther, W. y Davis J. (2000). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.

Werther, W.& Davis, J. (2012). *Administración de Personal y Recursos Humanos*. Ciudad de México. México: Ediciones McGrawHill.

Zamarripa, H. (febrero, 2015). Negocios: Rotación de personal en el área de soldadura. *Ensayos.com*, 14(8), 16-19. Recuperado de <https://www.clubensayos.com/Negocios/Rotacion-de-personal-en-area-de-Soldadura/3091187.html>

Zambrano, M. (2015). *Ecuador para el año 2014: un caso de estudio en la ciudad de Guayaquil*. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0210026615000394>

Zea, M. (2010). *Género y trabajo justo, digno y solidario en el marco del Buen Vivir*. <https://revistas.upb.edu.co/index.php/RICE/article/view/6002> <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/quito/07692.pdf>

ANEXOS

Anexo 1

Entrevista de salida



ENTREVISTA DE SALIDA AL PERSONAL QUE DEJA DE PRESTAR SUS SERVICIOS

REGISTRO DEL DPTO. DE RECURSOS HUMANOS

NOMBRE: _____

FECHA: _____

DEPARTAMENTO: _____

AREA: _____

CARGO: _____

Por favor conteste las siguientes preguntas con toda la honestidad.

1. Motivo de retiro

2. Opinión acerca de la empresa.

3. Opinión acerca del cargo.

4. Opinión sobre su jefe directo.

5. Opinión sobre su horario de trabajo.

6. Sobre las condiciones físicas del ambiente en que desarrollaba su trabajo.

7. Sobre los beneficios sociales otorgados por la organización.

8. Sobre su salario.

9. Sobre las relaciones humanas en su sección.

10. Sobre las oportunidades de progreso dentro de la organización.

11. Sobre la moral y actitud de sus compañeros de trabajo.

12. Sobre las oportunidades que encuentra en el mercado laboral.

Firma

Anexo 2

Consentimiento informado

Universidad de las Américas

Carrera de Psicología

Consentimiento informado

Yo, _____, he sido convocado/a para colaborar en el proyecto de investigación científica acerca de los factores que originan la rotación de personal.

Esta investigación se realiza previa a la obtención del título de Psicólogo Organizacional de la carrera de psicología de la Universidad de las Américas.

Mi participación en este estudio contempla intervenir en un grupo focal de aproximadamente 1:30 min de duración, el misma que será grabado y transcrito en su totalidad.

Entiendo que la información que entregue en mis relatos será absolutamente confidencial y solo conocida integralmente por el equipo de investigación a cargo de este estudio y el docente supervisor; el resguardo de mi anonimato será asegurado a partir de la modificación de nombres de personas y de toda otra información que emerja.

Estoy en mi derecho durante la realización del grupo focal de suspender mi participación si así lo encuentro conveniente, sin que esta decisión tenga ningún efecto. Conozco que los resultados generados del estudio serán de dominio público, según lo que establece la ley orgánica de Educación Superior.

Entiendo que es un deber ético de la investigadora reportar a los profesionales competentes, situaciones en donde están en riesgo grave la salud e integridad física o psicológica, del participante y/o su entorno cercano.

He leído esta hoja de consentimiento informado y acepto participar de este estudio

Firma participante

C.I. _____

En _____, al _____ de _____ del 2016

Anexo 3

Carta de autorización



Quito, 01 de Febrero del 2016

Señores

UNIVERSIDAD DE LAS AMERICAS

Presente;

A quien corresponda, por medio de la presente autorizamos a la Señorita Gabriela Paulina Pillajo Díaz con C.C. 1002870796, estudiante de la Carrera de Psicología Organizacional, a realizar su trabajo de investigación que tiene como objetivo detectar los factores que originan la Rotación de Personal, en nuestra organización.

Para nuestra Institución es de gran interés se realice esta investigación ya que en los últimos años se ha visto una alta rotación en la organización y sabemos que este proyecto nos será de gran ayuda para conocer los factores que causa esta problemática, es por eso que permitiremos el acceso a nuestras instalaciones y uso de las entrevistas necesarias a Gabriela, con el fin de lograr el objetivo de la investigación.

Atentamente,

A handwritten signature in blue ink, consisting of several large, overlapping loops and a trailing flourish.

DEPARTAMENTO DE RRHH

MULTISERVICIOS JUAN DE LA CRUZ

Mariano Cardenal Oe1-44 y Panamericana Norte Km. 8
Edificio Jumbo Center
Telfs.: (593 - 2) 2800 900 / 2481 535
Quito - Ecuador

