



**Universidad del Azuay**

**Facultad de Psicología**

**Escuela de Psicología Organizacional**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEDIDAS  
PREVENTIVAS QUE DISMINUYAN EL  
ÍNDICE DE ROTACIÓN LABORAL PARA EL  
CARGO DE ASESOR COMERCIAL EN  
CORPORACIÓN PROAUTO S.A**

**Autora:**

**Ma. Emilia Hoyos Campoverde**

**Director:**

**Mgt. Carlos González Proaño**

**Cuenca-Ecuador**

**2022**

## **DEDICATORIA**

A mi familia, quienes han estado junto a mí en cada etapa, enseñándome a soñar en grande.

A mi madre, por confiar en mí desde el primer momento y ser mi principal ejemplo de fortaleza y dedicación.

A mi padre, por ser mi ejemplo de responsabilidad y motivarme cada día a ser mejor persona y profesional.

A mi hermano, por ser mi compañero de vida y mi apoyo incondicional.

A mis amigos/as, quienes me han acompañado en este largo caminar y me han brindado los momentos más alegres en mi carrera.

A quienes estuvieron, están y estarán presentes en mí camino.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco principalmente a mi director de tesis Mgt. Carlos González Proaño, quien con su paciencia y dedicación me ha orientado dentro de la presente investigación y en mi vida profesional, siendo un ejemplo a seguir para mí; así mismo agradezco a los miembros de Corporación Proauto por darme la apertura para realizar esta investigación.

## RESUMEN

El presente estudio se realizó con el fin de determinar las causas de rotación de personal dentro del cargo de Asesor Comercial en Corporación Proauto, utilizando como casos de estudio a los colaboradores desvinculados del periodo 2021.

Inicialmente se aplicó una entrevista de salida a los ex colaboradores, con la finalidad de conocer las causas de deserción de los mismos; seguidamente se realizaron encuestas de satisfacción a colaboradores activos para conocer las causas de permanencia en la empresa.

Finalmente, se elaboró un plan de retención de personal, el cual tiene como objetivo disminuir los índices de rotación de personal de los Asesores Comerciales dentro de Corporación Proauto.

**Palabras claves:** Asesor comercial, desvinculaciones, retención de personal, rotación de personal.



Mgt. Carlos González P.  
DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO



Ma. Emilia Hoyos C.  
EGRESADA POR

## ABSTRACT:

This study was carried out to determine the causes of personnel turnover within the position of Commercial Advisor at Corporación Proauto, using as cases of study the employees who left the company in the period 2021. Initially, an exit interview was applied to former collaborators, to know the causes of their desertion; then, satisfaction surveys were conducted on active collaborators to know the causes of their permanence in the company. Finally, a personnel retention plan was elaborated to reduce the turnover rates of the Commercial Advisors within Corporación Proauto.

**Keywords:** Commercial Advisor, dismissals, personnel retention, personnel turnover.

Translated by:



Ma. Emilia Hoyos C.



## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |      |
|---|------|
| DEDICATORIA .....   | I    |
| AGRADECIMIENTO .....  | II   |
| RESUMEN.....  | III  |
| ÍNDICE DE CONTENIDOS .....  | V    |
| ÍNDICE DE FIGURAS.....  | VIII |
| ÍNDICE DE TABLAS .....  | X    |
| ÍNDICE DE ANEXOS.....   | X    |
| CAPÍTULO 1 .....  | 1    |
| MARCO TEÓRICO.....  | 1    |
| 1.1 Rotación de Personal .....  | 1    |
| 1.1.1 ¿Qué es la rotación de personal? .....                            | 1    |
| 1.1.2 Causas de la Rotación de Personal .....                           | 2    |
| 1.1.3 Ventajas de la rotación de personal .....                         | 3    |
| 1.1.4 Desventajas de la Rotación de personal.....                       | 3    |
| 1.2 Retención de personal .....   | 5    |
| 1.2.1 Teorías de Motivación aplicables a la retención de personal ..... | 6    |
| 1.2.2 Importancia de la retención de personal .....                     | 8    |
| 1.2.3 Fórmula de cálculo del índice de rotación de personal.....        | 9    |
| CAPÍTULO 2.....   | 10   |
| METODOLOGÍA .....   | 10   |
| 2.1 Nivel de Investigación.....   | 10   |
| 2.2 Tipo de Investigación .....   | 10   |
| 2.3 Alcance de la Investigación.....                                    | 10   |

|                  |   |    |
|------------------|---|----|
| 2.4              | Objetivos .....   | 10 |
| 2.4.1            | Objetivo General.....   | 10 |
| 2.4.2            | Objetivos Específicos .....   | 10 |
| 2.5              | Población .....   | 11 |
| 2.6              | Instrumentos .....  | 11 |
| CAPÍTULO 3 ..... |   | 14 |
| RESULTADOS ..... |   | 14 |
| 3.1              | Introducción.....   | 14 |
| 3.2              | Presentación de resultados de encuestas a ex colaboradores.....       | 14 |
| 3.2.1            | Estado Civil y Género.....  | 14 |
| 3.2.2            | Causas de la Rotación de Personal .....                               | 16 |
| 3.2.3            | Ambiente de Trabajo .....   | 17 |
| 3.2.4            | Responsabilidad del puesto y proyección de desarrollo .....           | 19 |
| 3.2.5            | Salarios y Otros Beneficios .....                                     | 22 |
| 3.2.6            | Liderazgo y Relaciones Interpersonales .....                          | 23 |
| 3.2.7            | Capacitación y Desarrollo.....  | 26 |
| 3.2.8            | Comunicación y Retroalimentación .....                                | 27 |
| 3.2.9            | Cultura en el lugar de trabajo.....                                   | 29 |
| 3.3              | Presentación de resultados de encuestas a colaboradores activos ..... | 31 |
| 3.3.1            | Estado Civil y Género.....  | 31 |
| 3.3.2            | Motivo de Permanencia en la organización.....                         | 33 |
| 3.3.3            | Ambiente de Trabajo .....   | 34 |
| 3.3.4            | Responsabilidad del Puesto y Proyección de Desarrollo.....            | 35 |
| 3.3.5            | Salario .....   | 39 |
| 3.3.6            | Liderazgo y Relaciones Interpersonales .....                          | 39 |

|  |    |
|--|----|
| 3.3.7 Comunicación y retroalimentación .....                                 | 42 |
| 3.3.8 Cultura en el lugar de trabajo.....                                    | 44 |
| 3.4 Aplicación de Fórmula para el cálculo del índice de Rotación de Personal | 46 |
| 3.5 Conclusiones sobre los resultados obtenidos .....                        | 47 |
| Capítulo 4.....  | 48 |
| PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL .....  | 48 |
| DISCUSIÓN .....  | 52 |
| CONCLUSIONES .....   | 54 |
| RECOMENDACIONES .....  | 56 |
| Bibliografía .....   | 57 |
| Anexos .....   | 59 |



## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1. Estado Civil de Ex Colaboradores .....  | 14 |
| Figura 2. Género de Ex Colaboradores .....  | 15 |
| Figura 3. Causas de la Rotación .....   | 16 |
| Figura 4. Ambiente de Trabajo en la Oficina.....  | 17 |
| Figura 5. Comodidades para el personal .....  | 17 |
| Figura 6. Horas Trabajadas .....  | 18 |
| Figura 7. Definición de su cargo y responsabilidades.....   | 19 |
| Figura 8. Oportunidades de progreso y desarrollo. ....  | 19 |
| Figura 9. Proceso de evaluación y revisión de su desempeño. ....  | 20 |
| Figura 10. Capacidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo. ....            | 21 |
| Figura 11. Salario. ....  | 22 |
| Figura 12. Relación con su jefe de Área. ....   | 23 |
| Figura 13. Relación con el personal en su área de trabajo. ....   | 24 |
| Figura 14. Relación con el personal en otras áreas de la empresa. ....                                    | 24 |
| Figura 15. Competencia de su gerente inmediato. ....  | 25 |
| Figura 16. Inducción. ....  | 26 |
| Figura 17. Oportunidades de capacitación y desarrollo. ....   | 26 |
| Figura 18. Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa. ....                           | 27 |
| Figura 19. Opiniones sobre su desempeño.....  | 28 |
| Figura 20. Cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial. .... | 29 |
| Figura 21. Cultura de respeto de las diferencias individuales.....  | 30 |
| Figura 22. Cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato. ....                                     | 30 |
| Figura 23. Estado Civil de Colaboradores Activos.....   | 31 |

|  |    |
|--|----|
| Figura 24. Género de Colaboradores Activos.....  | 32 |
| Figura 25. Motivo por el cual permanece en la organización.....                                    | 33 |
| Figura 26. Ambiente de Trabajo en la Oficina.....  | 34 |
| Figura 27. Herramientas necesarias para el desempeño.....  | 34 |
| Figura 28. Horarios adecuados y flexibles.....   | 35 |
| Figura 29. Actividades de acuerdo a su perfil.....   | 35 |
| Figura 30. Cantidad de trabajo que desempeña. ....   | 36 |
| Figura 31. Oportunidades de progreso y desarrollo profesional. ....                                | 37 |
| Figura 32. Proceso de evaluación de desempeño.....   | 37 |
| Figura 33. Posibilidad de hacer comentarios .....  | 38 |
| Figura 34. Satisfacción de necesidades personales mediante el salario.....                         | 39 |
| Figura 35. Relación con su jefe de área .....  | 39 |
| Figura 36. Relación con el personal en su área de trabajo .....                                    | 40 |
| Figura 37. Relación con el personal en otras áreas de la empresa .....                             | 41 |
| Figura 38. Competencias necesarias del gerente inmediato.....                                      | 41 |
| Figura 39. Proceso de inducción .....  | 42 |
| Figura 40. Comunicación dentro de la empresa.....  | 43 |
| Figura 41. Opiniones sobre su desempeño.....   | 43 |
| Figura 42. Respaldo al personal en búsqueda de su desarrollo y alcance de su máximo potencial..... | 44 |
| Figura 43. Cultura de respeto por las diferencias individuales. ....                               | 45 |
| Figura 44. Cultura de trabajo sin acoso ni maltrato. ....  | 45 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1 Encuestas a ex colaboradores.....     | 12 |
| Tabla 2 Encuesta a colaboradores activos..... | 13 |
| Tabla 3 Plan de retención de personal.....    | 48 |

## ÍNDICE DE ANEXOS

|   |    |
|---|----|
| Anexo 1: Encuesta a ex colaboradores.....       | 59 |
| Anexo 2: Encuesta a Colaboradores Activos ..... | 63 |

# **CAPÍTULO 1**

## **MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Rotación de Personal**

#### **1.1.1 ¿Qué es la rotación de personal?**

La rotación de personal es la relación que se crea entre las personas que conforman el capital humano dentro de una organización y el promedio de deserciones que existen en un periodo de tiempo determinado. Es de gran importancia considerar las cifras de rotación que existen dentro de una organización, ya que puede ser considerado un factor de riesgo para la misma, así como las causas que originan esta problemática para poder crear planes de acción que la disminuyan. (García, s.f.)

Para poder entender con claridad el concepto de estudio, se define a la rotación como el retiro voluntario o involuntario de la organización, por parte de un trabajador. Esta situación se convierte en un problema debido a los costos que genera, tales como: aumento del gasto del reclutamiento de nuevo personal, de capacitación y el coste de algunos trastornos laborales provocados tales como la sobrecarga laboral, desmotivación laboral, estrés, etc. Si bien estos problemas dentro de la organización no se pueden eliminar en su totalidad, se pueden minimizar los índices o la frecuencia con que se producen, especialmente en los cargos con alto nivel de desempeño, que son difíciles de reemplazar. (Robbins, 2009)

Ejecutar planes de acción frente a esta problemática debería ser considerado un tema de gran relevancia dentro de la organización, ya que como se mencionó anteriormente, ésta genera una serie de consecuencias dentro del capital humano de la empresa, así como el incremento de costos en procesos e incluso el retraso de ciertas actividades por deserciones en los cargos.

(Cárdenas, 2011), indica que la rotación de colaboradores es el efecto de ciertos fenómenos que se producen interna o externamente de la organización, que condicionan tanto el comportamiento como la actitud de los trabajadores. Dentro de los fenómenos

internos se puede considerar a la política salarial de la organización, oportunidades de crecimiento profesional, el ambiente laboral, etc. Como factores externos a la organización se consideran la oferta y demanda en el mercado laboral, la situación económica, entre otras.

Uno de los principales conflictos de la alta rotación de personal dentro de la organización es la rentabilidad. Al tener una alta fluctuación de colaboradores no se garantiza una calidad uniforme en los productos o servicios que se ofrecen, por lo que se podría producir percances en los tiempos de entrega y el producto o servicio final no podría ser competitivo. (Mendoza, 2003)

### **1.1.2 Causas de la Rotación de Personal**

Al analizar la rotación de personal dentro de una organización, se deben tomar en cuenta algunas de las principales causas que llevan a los colaboradores a la deserción de su cargo. Para poder analizarlas, dichas causas se dividirán en dos factores.

1. Causas de Rotación Forzosa: Son aquellas causas inevitables que obligan a la persona a desvincularse de la organización. Entre ellas se encuentran las desvinculaciones por muerte, jubilación, discapacidad o enfermedad.

2. Causas de Rotación Voluntaria: Se ven ligadas a la satisfacción del personal dentro de su puesto de trabajo. Algunos factores que influyen dentro de esta rotación son: el salario, condiciones de trabajo inadecuadas, trato inadecuado, búsqueda de crecimiento profesional, entre otras. (Escobedo, 2020)

Frente a las causas de rotación forzosa, la organización no puede impulsar planes de acción para disminuirlas, ya que son inevitables. Sin embargo, dentro de las causas de rotación involuntaria se pueden incentivar planes de acción que disminuyan las tasas de rotación dentro de la organización, modificando algunos factores que disminuyan la insatisfacción del colaborador sin afectar a la organización.

La aplicación de dichos planes de acción no solo beneficiará a la imagen y disminución de costos de la organización, sino que crearán un ambiente de trabajo adecuado para los colaboradores, en donde se vea reflejada la motivación de los mismos en su productividad.

### 1.1.3 Ventajas de la rotación de personal

La rotación de personal no es un proceso lineal y establecido; durante el mismo se pueden presentar ciertas situaciones que pueden afectar positiva o negativamente a la organización. (Flores, Abreu, & Badii, 2008)

Dentro de algunas ventajas que se pueden considerar dentro de este proceso, están

- Menor costo de pago en finiquitos en caso del retiro por parte del trabajador. En caso de retiro voluntario por parte del colaborador, los costos de salida disminuyen (esto sería beneficioso si son personas con mayor antigüedad).

- Contratar nuevo personal por un menor salario. Las organizaciones pueden beneficiarse al adquirir nuevo personal, de menor edad, con mayor conocimiento del nuevo mercado y en búsqueda de oportunidades, ya que las personas con mayor antigüedad en la empresa generarán costos más elevados.

- Innovación de talento y conocimiento al contratar personal más joven. El conocimiento innovado podría ser de gran utilidad para establecer nuevas metas y estrategias que generen un aumento en la productividad y en las ganancias.

- Por otra parte, también se debe considerar la calidad de trabajo del personal que abandona la organización. El personal que no está siendo productivo dentro de sus labores generara (a largo plazo) costos más elevados que el reclutamiento y selección de personal capacitado, por lo que de alguna manera podría ser un factor positivo para la organización. (Bohlander, Snell, & Morris, 2008)

### 1.1.4 Desventajas de la Rotación de personal

Según (Torres, 2021) una organización con un alto índice de rotación de personal, se ve afectada de diversas maneras:

- **Aumento de gastos:** La rotación de personal implica una serie de gastos para la empresa.

(Chiavenato, 2009), analiza los gastos que existen dentro del proceso de rotación laboral en una organización, separándolos por costos:

- **Primarios:** Se refieren a los costos que se producen por el abandono del cargo por parte del colaborador y su reemplazo con otra persona; estos costos son cuantificables. (Gastos en solicitud, avisos, reclutamiento, selección, evaluación, mantenimiento, registros, documentación, etc.).
- **Secundarios:** Se refieren a factores intangibles, los cuales son complejos de cuantificar por sus características cualitativas. Son los efectos inmediatos y colaterales que ocasiona esta problemática, como falta de motivación y productividad, problemas dentro de las relaciones laborales, ineficiencia del nuevo colaborador, etc.
- **Terciarios:** Hacen referencia a costos estimables, los efectos colaterales son mediatos (inversión extra, pérdidas en los negocios, etc.).

• **Moral Baja:** Al existir un elevado índice de rotación de personal, el personal que permanece en la empresa tiende a disminuir su nivel de productividad y suele sentirse confundido o frustrado. Se deben reorganizar la distribución de actividades, así como al integrar nuevo personal se pueden presentar dificultades para el trabajo en equipo.

• **Capacitaciones constantes:** La rotación laboral conlleva consigo un proceso de selección. La capacitación a nuevos empleados representa altos costos para la organización, así mismo una inversión de tiempo (dependiendo de la complejidad del puesto) de días, semanas o meses para que la persona de nuevo ingreso pueda desarrollar de manera adecuada sus labores.

• **Baja productividad:** Contratar a nuevos empleados implica tiempo para que los mismos adquieran experiencia y hagan su labor de manera eficiente, por lo que los procesos suelen desarrollarse de manera más lenta, disminuyendo la productividad. Así mismo, son más propensos a cometer errores, lo que podría afectar a la calidad final del producto o servicio que se ofrece.

•**Dificultad para trabajar en equipo:** Las relaciones laborales toman tiempo, simpatía y confianza para establecerse. Al integrar nuevo personal, puede ser dificultoso y tomar un periodo de tiempo hasta que las personas se acostumbren a nuevas ideas, personalidades y costumbres.

## **1.2 Retención de personal**

Las organizaciones hoy en día se enfrentan a grandes retos para poder sobresalir y ser productivas; dentro de los mismos, el gestionar la salida de personal (con los costos que generan) y por otra parte el mejorar los planes de retención de capital humano son lo primordial en ciertos cargos.

La organización deberá identificar los recursos más valiosos e implementar y diseñar estrategias que permitan reconocer, beneficiar y asegurar el compromiso de todos los miembros de la misma.

En un inicio se creía que la principal ventaja competitiva de una organización se basaba en tecnología y capacidad financiera, las cuales siguen siendo importantes al consolidar una empresa. Sin embargo, en la actualidad el capital humano es el principal recurso de una organización (específicamente el conocimiento).

Al existir mucha competitividad, el poder asegurar y retener talento humano y conocimientos es esencial para que la organización pueda subsistir y desarrollar de manera adecuada sus labores, con esto se ofrecerán mejores productos o servicios finales. (Prieto, 2013)

Según (González, 2009) los planes de retención de personal son un reto diario dentro de las organizaciones. Específicamente dentro de ciertos cargos en donde se trata de competir mediante ofertas salariales, provocando una denominada “guerra por talentos”, en donde las organizaciones buscan conocimiento, experiencia, destrezas y capacidades.



### 1.2.1 Teorías de Motivación aplicables a la retención de personal

Dentro del entorno laboral, el mantener a los colaboradores satisfechos y motivados en su trabajo genera mejores resultados en el producto o servicio final que se ofrece. Existen distintas teorías de motivación que podrían ser aplicadas dentro de la organización con el fin de aumentar la productividad y compromiso de todos sus miembros.

- **Frederick Herzberg:** Su teoría habla de dos factores, motivación e higiene, los cuales afectarían al comportamiento de las personas dentro de la organización.

Los factores motivacionales son aquellos que se relacionan con las tareas que se desempeñan, cuya presencia nos motiva a un crecimiento personal y profesional, pero cuya ausencia no provoca insatisfacción; un ejemplo del mismo es el enriquecimiento de tareas dentro de la organización. El sustituir las tareas elementales por más complejas ofrece retos y desafíos para los colaboradores, incentivando la satisfacción personal de los mismos.

Los factores de higiene se refieren al entorno en el cual nos desarrollamos, ciertas características que su presencia no nos causaría satisfacción, pero su ausencia si nos provocaría insatisfacción, como ejemplos de estos factores se encuentran condiciones físicas y ambientales en la organización, salario, política de la empresa, reglamentos internos, etc.

Por lo cual, mediante esta teoría se puede considerar el incluir tareas más complejas y desafiantes para el colaborador, con el fin de incrementar su motivación y satisfacción personal. (Manso, 2002)

- **Pirámide de necesidades de Abraham Maslow:** Este autor planteaba una pirámide con necesidades, desde las básicas para la supervivencia humana, e indicaba que al ir satisfaciendo cada necesidad, se desarrollaban necesidades y deseos más elevados.

La pirámide de necesidades de Maslow consta de cinco niveles:

1. Las necesidades fisiológicas: Son las necesidades básicas para la supervivencia humana (agua, oxígeno, etc.)

2. Seguridad: Se refiere a la necesidad de sentirse acoplado y seguro en su propio ambiente.

3. Afiliación: Se refieren a las necesidades sociales de una persona, el desarrollar relaciones con las demás personas y sentirse integrado en su entorno.

4. Reconocimiento: Son las necesidades de reconocimiento hacia nuestros logros y metas personales.

5. Autorrealización: Se refiere a las necesidades de crecimiento y satisfacción personal, en donde la persona encuentra un sentido a su vida.

Dentro de esta teoría, podemos considerar que el autor plantea una serie de necesidades que deben ser satisfechas para aprovechar al máximo nuestro potencial humano, cumpliendo nuestros retos y objetivos para poder llegar a la autorrealización. Dentro de una organización, el personal que constantemente se ve motivado frente a nuevos retos, es aquel que desarrollara de manera más productiva sus labores. (Taborda, 2014)

- **Thomas Davenport:** En esta teoría se considera a los colaboradores como parte dominante en una organización. Al existir alta demanda en productos o servicios, dichos colaboradores son los propietarios del capital humano, es decir del conocimiento y experiencia, por lo cual exigen una remuneración a cambio de su contribución.

Los colaboradores en la organización no se consideran un costo, sino inversores, ya que, invierten su capital humano y buscan conseguir un beneficio a cambio.

Esta teoría nos lleva a considerar la relación laboral en partes iguales, tanto de colaboradores como de altos mandos, ya que si no existe un trabajo mutuo ninguna de las partes se beneficiará de manera adecuada. (Prieto, 2013)

- **Don Grimme:** Considera a los colaboradores como parte esencial de la organización, en donde mantenerlos satisfechos debería ser una prioridad para que

ejecuten de manera correcta sus labores y la organización prospere. El autor presenta algunos consejos para atraer, motivar y retener al personal de la organización:

- Retribución económica equitativa y justa.
  - Trato respetuoso con todos los colaboradores dentro de la organización.
  - Reconocimiento de logros.
  - Comunicación de objetivos, responsabilidades y expectativas.
  - Fomentar la participación de colaboradores en decisiones.
- (Benavides, 2020)

### **1.2.2 Importancia de la retención de personal**

Durante los últimos años, el entorno organizacional ha cambiado. La forma en la que las organizaciones contemplan los recursos humanos es diferente; ya no se basa únicamente en procesos de selección y pago de nómina, sino el reto de las organizaciones hoy en día se basa en la gestión de sus recursos más valiosos, sus colaboradores.

El conocimiento y experiencia de los mismos, es el recurso más difícil de gestionar, retener y en los peores casos reemplazar. Por lo que la organización debe ser capaz de mantener satisfechos y motivar a todos sus colaboradores como una de las principales estrategias para retener talento y cumplir con los objetivos y metas.

Es de suma importancia considerar que si un colaborador decide abandonar la organización, se lleva consigo experiencia, conocimiento e información hacia la competencia. Por lo cual, las organizaciones deben incentivar una cultura en donde el colaborador sea una pieza fundamental para el adecuado desempeño, incentivar su permanencia mediante ciertos beneficios que pueden ser monetarios (revisiones salariales, planes médicos, planes alimenticios, etc.) o no monetarios (como planes de carrera, jornada justa, etc.)

Por este motivo, la retención de personal dentro de una organización debería ser una de las principales estrategias desde el momento de reclutar al personal, con el fin de mantener una motivación constante a los colaboradores y los mismos estén alineados a las necesidades de la organización. (Prieto, 2013)

### **1.2.3 Fórmula de cálculo del índice de rotación de personal**

Según (Chiavenato, 2009), el cálculo del índice de rotación de personal en la empresa se basa en la relación porcentual entre el volumen de entrada y salida de colaboradores, y recursos humanos disponibles, durante un periodo de tiempo determinado.

La fórmula de cálculo del índice de Rotación de Personal que se emplea es:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

En donde:

A: Índice de admisiones de personal en un periodo de tiempo determinado (entradas).

D: Índice de desvinculaciones de personal en un periodo de tiempo determinado (salidas).

PE: Promedio efectivo (suma de trabajadores existentes al comienzo y al final del periodo, dividido para dos).

## **CAPÍTULO 2**

### **METODOLOGÍA**

#### **2.1 Nivel de Investigación**

El alcance de la presente investigación será descriptivo, ya que se busca identificar las causas de la alta rotación de personal dentro de Corporación Proauto S.A, dentro del cargo de Asesor Comercial.

#### **2.2 Tipo de Investigación**

El presente estudio se enmarca en una investigación de tipo cuantitativa, en la que se analizarán los fenómenos que producen un alto índice de rotación laboral dentro del cargo de Asesor Comercial en Corporación Proauto S.A. Se recolectará y cuantificará los datos numéricos que indiquen los porcentajes de dicha rotación y se planteará un plan de acción para disminuirlo.

#### **2.3 Alcance de la Investigación**

El estudio tiene un alcance transversal, en donde se analizarán datos recopilados dentro de un periodo de tiempo específico, de una población previamente definida.

#### **2.4 Objetivos**

##### **2.4.1 Objetivo General**

Diseñar un plan de medidas preventivas que disminuyan el índice de rotación de personal dentro del cargo de Asesor Comercial en Corporación Proauto S.A.

##### **2.4.2 Objetivos Específicos**

- Analizar el nivel de rotación de personal en el cargo de Asesor Comercial en Corporación Proauto S.A.
- Realizar un diagnóstico situacional de los procedimientos de Talento Humano.

- Determinar las causas de rotación de personal en el cargo de asesores comerciales.

## **2.5 Población**

La población escogida son trabajadores de Corporación Proauto S.A, la cual es una empresa comercial, con sede principal en Cuenca, Ecuador, ubicada en la Av. España y Sebastián de Benalcazar. Se dedica a la venta de vehículos, repuestos y accesorios, así como servicios de taller y latonería.

El presente estudio se enfoca en un grupo de 30 participantes aproximadamente, hombres o mujeres, trabajadores activos o ex colaboradores de Corporación Proauto S.A dentro de la ciudad de Cuenca y Azogues, que sean mayores de edad y que hayan trabajado en el cargo de Asesor Comercial durante el periodo 2020-2021.

## **2.6 Instrumentos**

### **Encuesta**

Según (Archenti, 2012), se puede definir a la encuesta como una técnica de producción y obtención de datos que, mediante la utilización de cuestionarios estandarizados, permite indagar sobre múltiples temas de los individuos o grupos estudiados.

Se aplicó un formato de encuestas para ex colaboradores previamente elaborado en la empresa, que constó de 22 preguntas, las cuales midieron variables como causas de la rotación, ambiente de trabajo, responsabilidad del puesto, proyección de desarrollo, salarios y otros beneficios, liderazgo, relaciones interpersonales, capacitación, desarrollo, comunicación, retroalimentación, y cultura en el lugar de trabajo.

De la misma manera, se elaboró una encuesta para colaboradores activos, la cual constó de 22 preguntas, las cuales midieron variables como causas por las cuales permanecen en la organización, ambiente de trabajo en la oficina, responsabilidad del

puesto y proyección de desarrollo, salario, liderazgo y relaciones interpersonales, comunicación y retroalimentación; y cultura en el lugar de trabajo.

En la presente investigación se midieron variables que nos permitieron conocer las principales causas de rotación de personal.

Dentro de la siguiente tabla se puede apreciar el número de pregunta y la variable a la que respondió, dentro de la encuesta a ex colaboradores.

**Tabla 1**

*Encuestas a ex colaboradores*

| <b>Pregunta</b> | <b>Variable a la que respondió</b>                   |
|-----------------|--|
| 1, 2            | Estado civil y género de los ex colaboradores        |
| 3               | Causas de rotación de personal                       |
| 4, 5, 6         | Ambiente de trabajo                                  |
| 7, 8, 9, 10     | Responsabilidad de puesto y proyección de desarrollo |
| 11              | Salarios y otros beneficios                          |
| 12, 13, 14, 15  | Liderazgo y relaciones interpersonales               |
| 16, 17          | Capacitación y desarrollo                            |
| 18, 19          | Comunicación y retroalimentación                     |
| 20, 21, 22      | Cultura en el lugar de trabajo                       |

Elaborado por: Hoyos. (2022)

En la siguiente tabla se presenta el número de pregunta y la variable a la que responde, dentro de la encuesta a colaboradores activos.

**Tabla 2**

*Encuesta a colaboradores activos*

| <b>Pregunta</b>    | <b>Variable a la que respondió</b>                   |
|--------------------|--|
| 1, 2               | Estado civil y género de los colaboradores activos   |
| 3                  | Motivos de permanencia del personal                  |
| 4, 5               | Ambiente de trabajo                                  |
| 6, 7, 8, 9, 10, 11 | Responsabilidad de puesto y proyección de desarrollo |
| 12                 | Salarios y otros beneficios                          |
| 13, 14, 15, 16     | Liderazgo y relaciones interpersonales               |
| 17, 18, 19         | Comunicación y retroalimentación                     |
| 20, 21, 22         | Cultura en el lugar de trabajo                       |

Elaborado por: Hoyos. (2022)



## CAPÍTULO 3

### RESULTADOS

#### 3.1 Introducción

En el presente capítulo se presentan los datos demográficos y resultados obtenidos en las encuestas efectuadas a ex empleados y colaboradores activos que han ocupado y ocupan el cargo de asesor comercial dentro de Corporación Proauto, desde enero a diciembre del año 2021, lo que permite conocer las causas de rotación de personal dentro de este cargo.

El total de ex colaboradores encuestados fue de 42 personas, y 20 colaboradores activos a los cuales se aplicó una encuesta mediante llamada telefónica o correo electrónico.

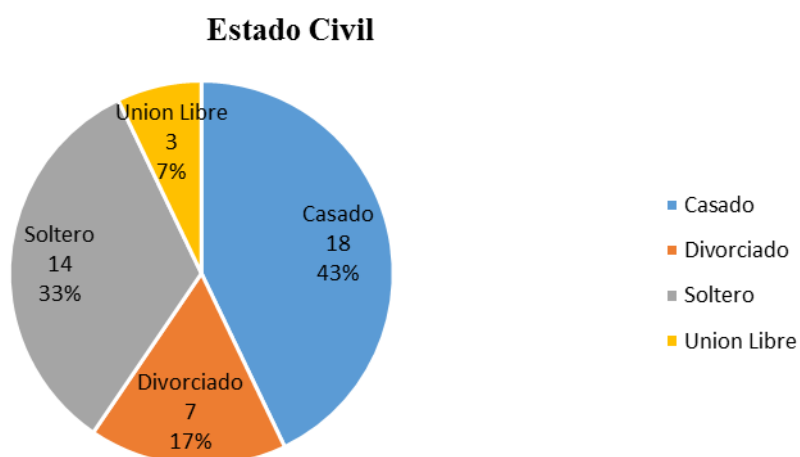
A continuación, se presenta un resumen de los resultados obtenidos mediante las encuestas a ex colaboradores y colaboradores activos.

#### 3.2 Presentación de resultados de encuestas a ex colaboradores

##### 3.2.1 Estado Civil y Género

**Figura 1.**

*Estado Civil de Ex Colaboradores*

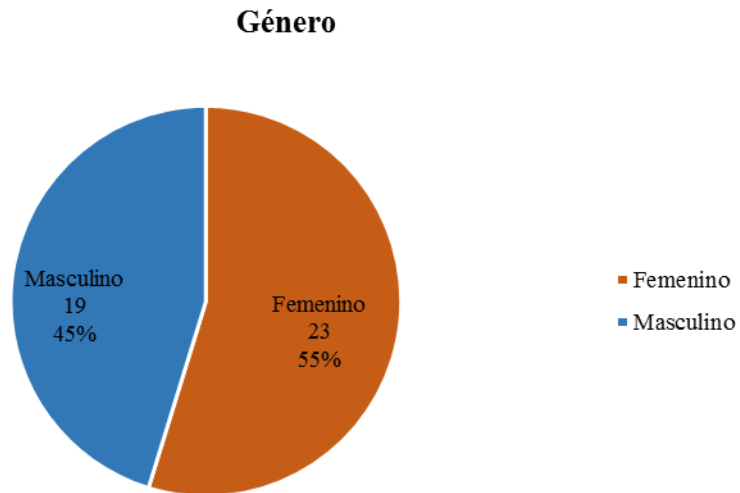


Elaborado por: Hoyos. (2022)

Dentro del estudio, el 43% de encuestados se encuentran casados, el 33% solteros, el 17% son divorciados y el 7% se encuentran en unión libre.

**Figura 2.**

*Género de Ex Colaboradores*



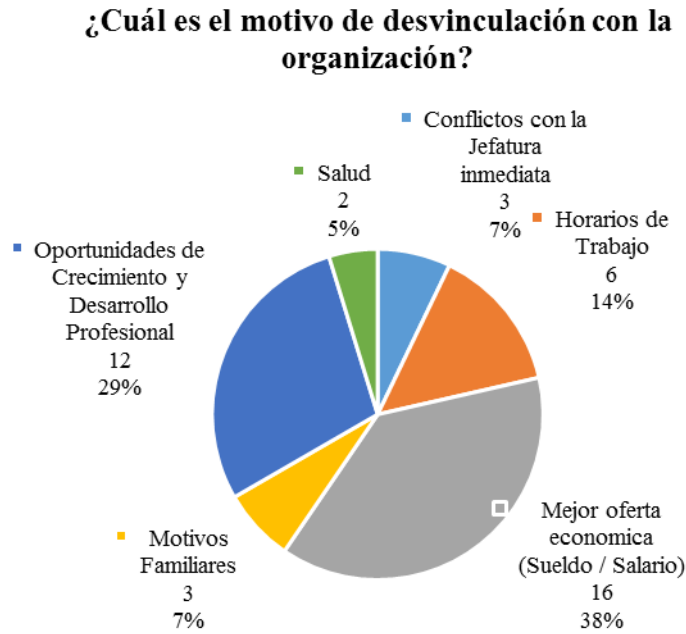
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Dentro del estudio, el 55% de encuestados/as son mujeres y el 45% son hombres.

### 3.2.2 Causas de la Rotación de Personal

Figura 3.

*Causas de la Rotación*



Elaborado por: Hoyos. (2022)

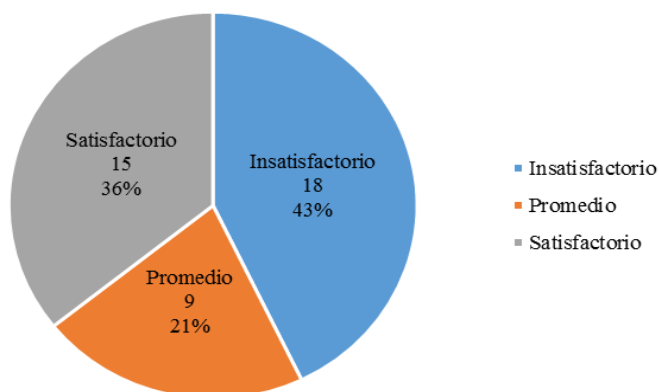
Dentro de las encuestas aplicadas, se puede observar que dentro de los principales motivos de desvinculación según ex empleados se encuentran: una mejor oferta económica con el 38%; seguido de la falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional con el 29%; y, horarios de trabajo no satisfactorios con un 14%.

### 3.2.3 Ambiente de Trabajo

**Figura 4.**

*Ambiente de Trabajo en la Oficina*

**En su opinión, ¿Cómo es el ambiente de trabajo en la oficina?**



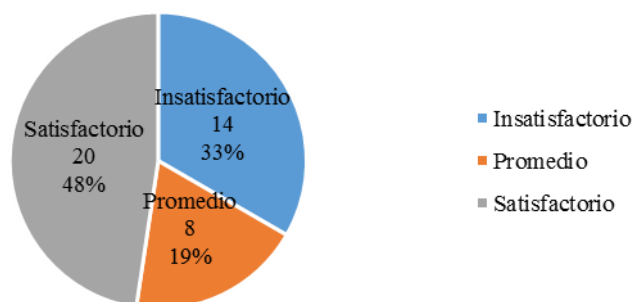
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Se puede observar que el 43% de los encuestados considera que el ambiente de trabajo en la oficina es insatisfactorio.

**Figura 5.**

*Comodidades para el personal*

**¿Cómo califica usted la provisión de herramientas que la empresa brinda para desempeñar su trabajo?**

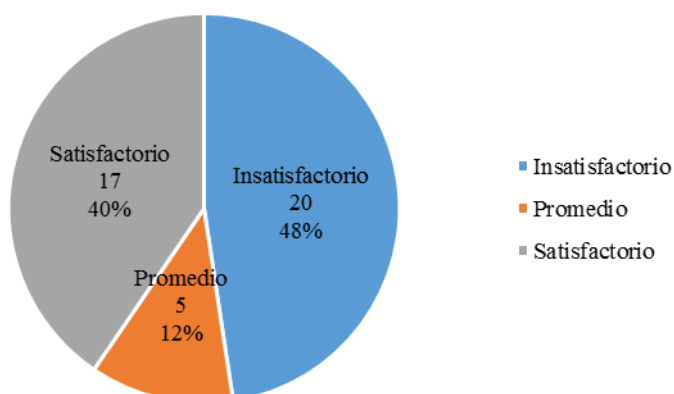


El 48% de los encuestados considera que la provisión de herramientas que la empresa brindó para desempeñar su labor dentro de la organización fue satisfactoria.

**Figura 6.**

*Horas Trabajadas*

**¿Cómo califica usted sus horarios de trabajo?**



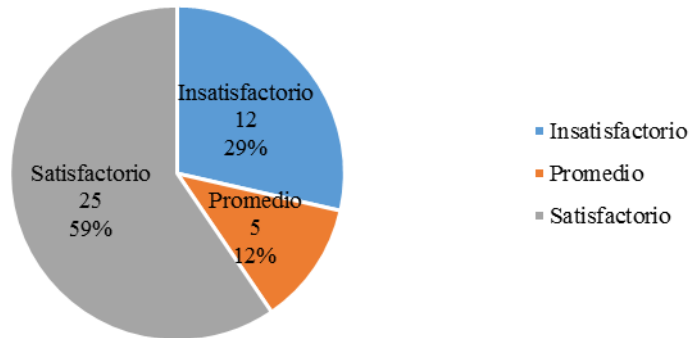
Se puede destacar que el 48% de los encuestados considera que los horarios de trabajo son insatisfactorios, debido a que los mismos son inflexibles e irregulares.

### 3.2.4 Responsabilidad del puesto y proyección de desarrollo

**Figura 7.**

*Definición de su cargo y responsabilidades*

**¿Cómo considera la definición de su cargo y responsabilidades?**



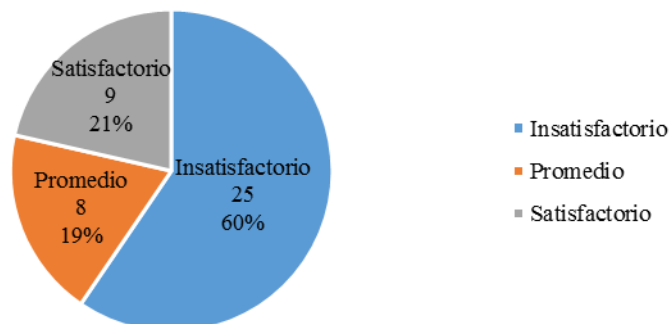
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 59% de encuestados consideraron que se dio una adecuada definición de su cargo y responsabilidades.

**Figura 8.**

*Oportunidades de progreso y desarrollo.*

**Califique las oportunidades de progreso y desarrollo que la empresa le brinda**



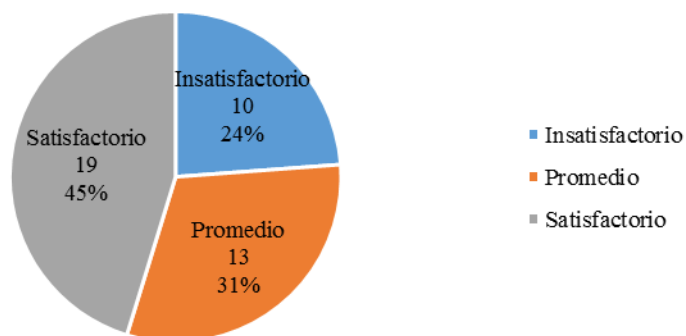
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 60% de los encuestados consideraba insatisfactorio las oportunidades de progreso y desarrollo en el cargo, comentando que no existían planes de carrera dentro de la organización.

**Figura 9.**

*Proceso de evaluación y revisión de su desempeño.*

**¿Cómo considera el proceso de evaluación y revisión de desempeño?**



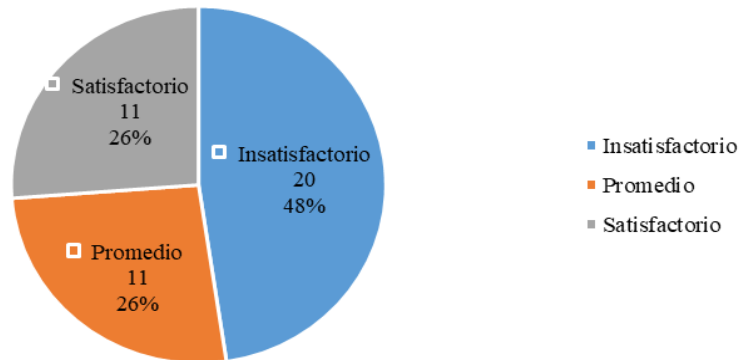
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Como se puede observar, el 45% de los encuestados consideró satisfactorio el proceso de evaluación y revisión de su desempeño en la organización.

**Figura 10.**

*Posibilidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo.*

**¿Cómo califica la posibilidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo dentro de la organización?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

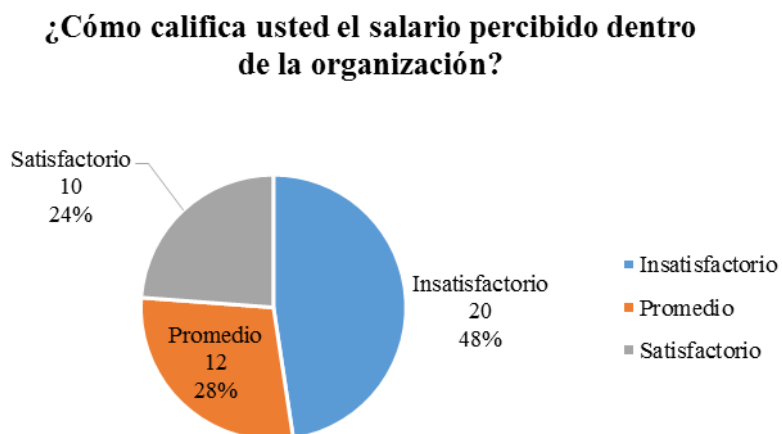
El 48% de encuestados considera que es insatisfactorio la posibilidad para hacer comentarios sobre problemas que afectaron su trabajo dentro de la organización, comentando que no existe la apertura a la escucha de problemas, ni respuesta a sus conflictos.



### 3.2.5 Salarios y Otros Beneficios

**Figura 11.**

*Salario.*



Elaborado por: Hoyos. (2022)

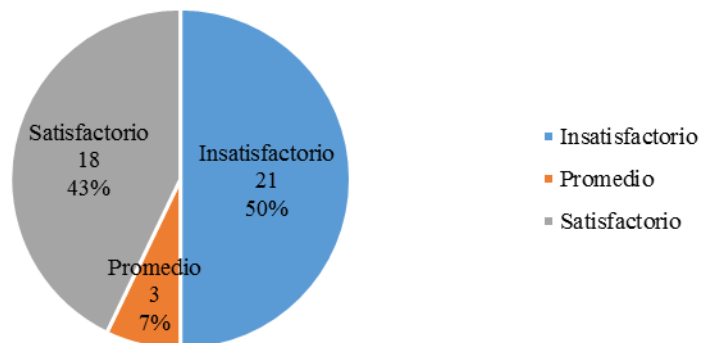
Se puede observar que el 48% de los encuestados se encuentran insatisfechos con la remuneración recibida dentro de la organización, comentando que existen mejores ofertas laborales y planes de carrera en otras organizaciones.

### 3.2.6 Liderazgo y Relaciones Interpersonales

**Figura 12.**

*Relación con su jefe de Área.*

**¿Cómo considera que era la relación con su jefe de área?**



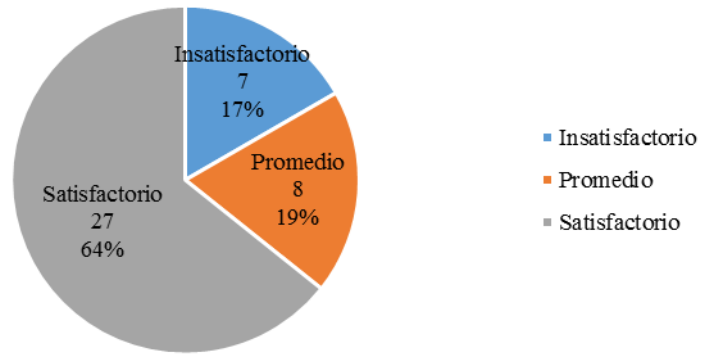
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Como se puede apreciar, el 50% de encuestados consideró insatisfactoria la relación con su jefe de área, comentando que no siempre existió un trato adecuado con los colaboradores.

**Figura 13.**

*Relación con el personal en su área de trabajo.*

**¿Cómo considera que era la relación con el personal en su área de trabajo**



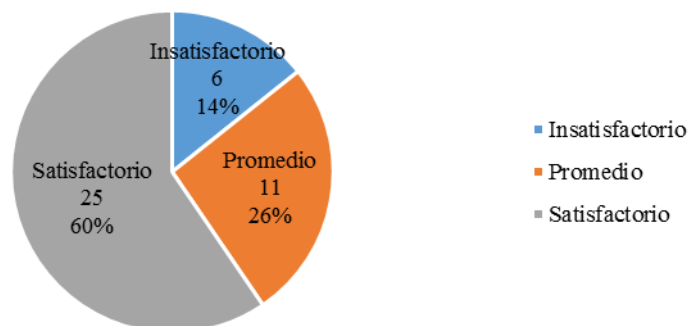
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 64% de personas encuestadas considera satisfactoria la relación con el personal de su área de trabajo, considerando que existe un adecuado trato y trabajo en equipo.

**Figura 14.**

*Relación con el personal en otras áreas de la empresa.*

**¿Cómo considera que era la relación con el personal en otras áreas de la empresa**



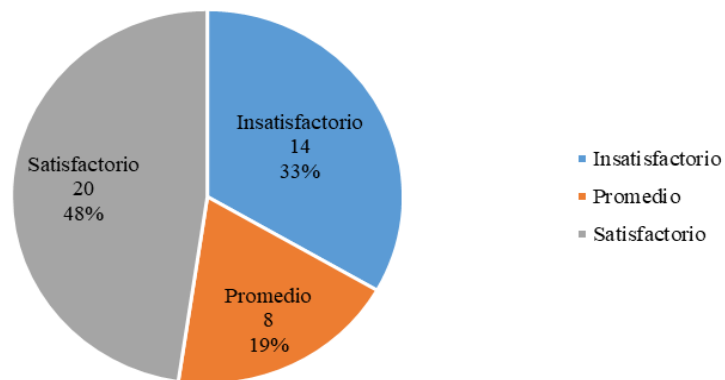
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Se puede apreciar que el 60% de encuestados se sintió satisfecho con las relaciones con el personal en otras áreas de la empresa.

**Figura 15.**

*Competencia de su gerente inmediato.*

**¿Cómo califica usted las competencias de su gerente inmediato para desempeñar su cargo?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

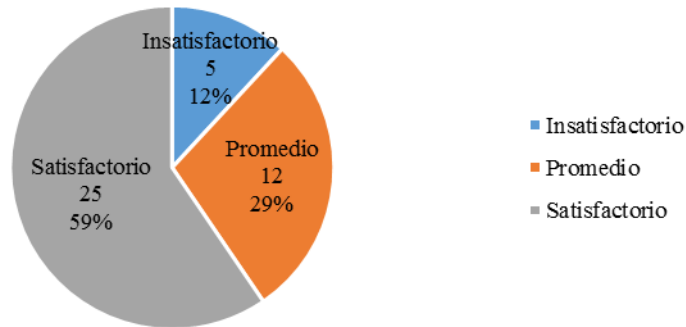
Se puede destacar que el 48% de los encuestados consideraba satisfactorias las competencias de su gerente inmediato dentro de su cargo.

### 3.2.7 Capacitación y Desarrollo

**Figura 16.**

*Inducción.*

**¿Cómo califica su proceso de inducción en la empresa?**



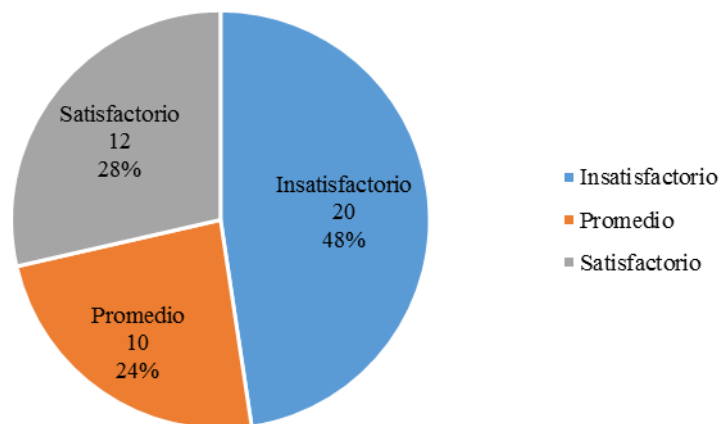
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Se puede observar que el 59% de encuestados consideró que su proceso de inducción en la empresa fue satisfactorio.

**Figura 17.**

*Oportunidades de capacitación y desarrollo.*

**¿Cómo califica las Oportunidades de capacitación y desarrollo dentro de la empresa?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

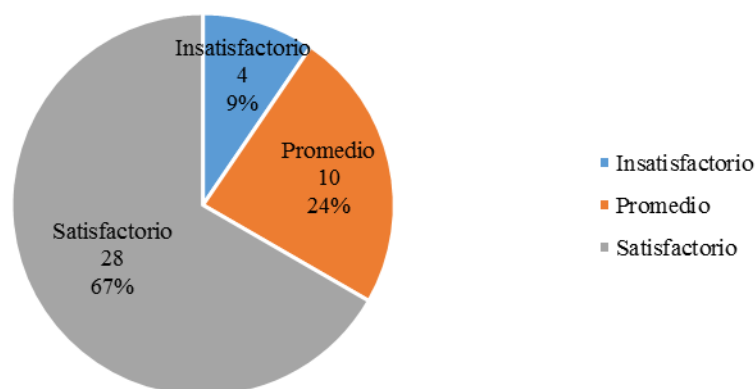
El 48% de encuestados se encontró insatisfecho con las oportunidades de capacitación y desarrollo dentro de la empresa, comentando que dentro del cargo no existían oportunidades de crecimiento profesional.

### 3.2.8 Comunicación y Retroalimentación

**Figura 18.**

*Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa.*

#### ¿Cómo califica la Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa?



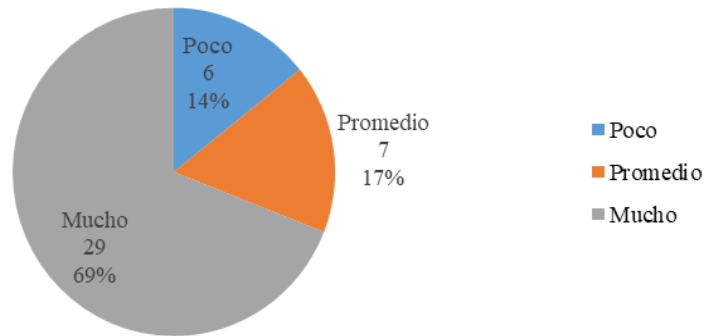
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 67% de los encuestados consideró que la comunicación de indicaciones y políticas de la empresa eran satisfactorias durante su periodo de trabajo.

**Figura 19.**

*Opiniones sobre su desempeño.*

**¿Qué tan satisfecho se encuentra con las opiniones sobre su desempeño?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

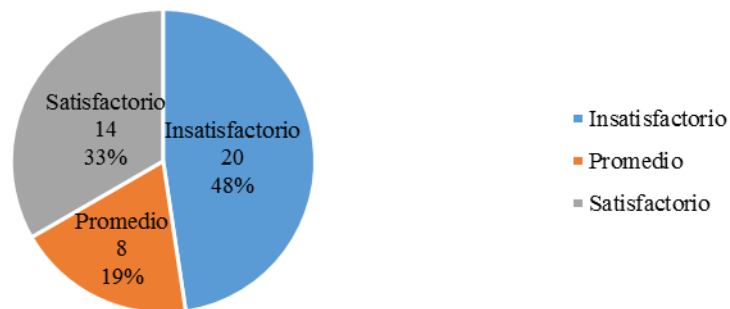
Se puede destacar que el 69% de encuestados se encuentran muy satisfechos con las opiniones sobre su desempeño, comentando que las mismas siempre fueron objetivas y constructivas.

### 3.2.9 Cultura en el lugar de trabajo

**Figura 20.**

*Cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial.*

**Califique la aplicación de una  
Cultura Organizacional que respalde a todo su personal  
en búsqueda de su desarrollo y alcance de su máximo  
potencial**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

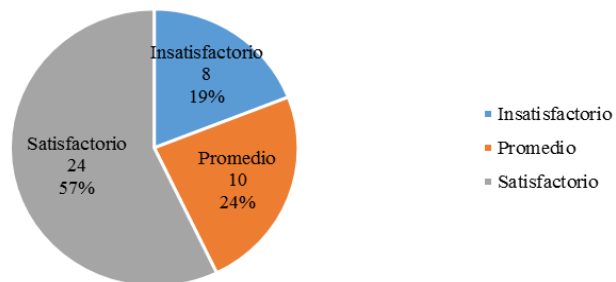
Se puede destacar que el 48% de los encuestados considera insatisfactoria la cultura de desarrollo de potencial dentro de la empresa, comentando que no consideran que existen planes de crecimiento profesional dentro del cargo.



**Figura 21.**

*Cultura de respeto de las diferencias individuales.*

**Califique la aplicación de una  
Cultura de respeto de las diferencias individuales en la  
empresa**



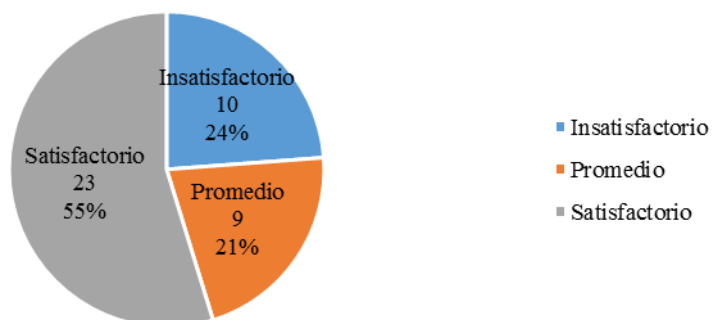
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 57% de encuestados considera que existe una cultura de respeto por las diferencias individuales dentro de la empresa, con lo que comentaron que existía respeto entre colaboradores.

**Figura 22.**

*Cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato.*

**Califique la aplicación de una  
Cultura de trabajo sin acoso ni maltrato en la  
empresa**



Se puede apreciar que el 55% de encuestados consideró satisfactoria la cultura de trabajo sin acoso ni maltrato en la empresa.

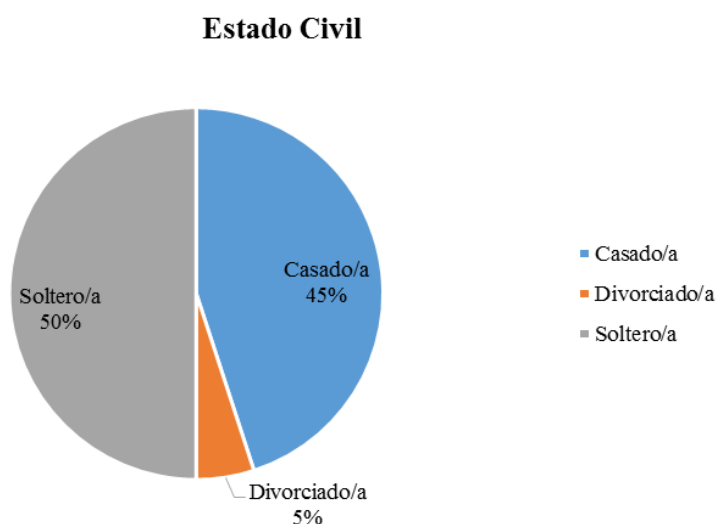
### 3.3 Presentación de resultados de encuestas a colaboradores activos

Por otra parte, se aplicaron encuestas de satisfacción a 20 colaboradores activos dentro del cargo de asesor comercial, para poder conocer las causas de permanencia de los mismos dentro de la organización.

#### 3.3.1 Estado Civil y Género

**Figura 23.**

*Estado Civil de Colaboradores Activos.*

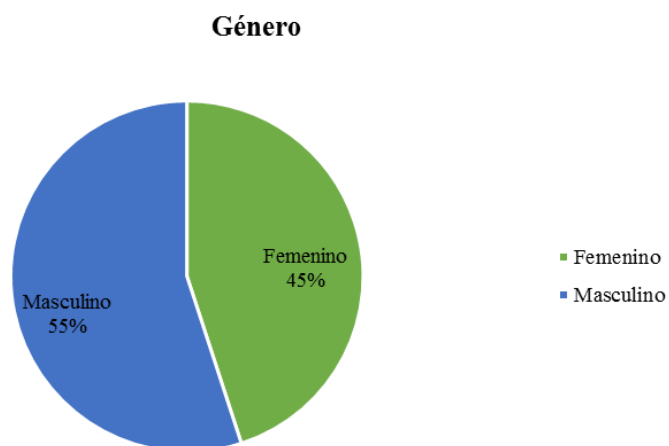


Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 50% de encuestados son solteros/as, el 45% se encuentran casados/as y el 5% se encuentran divorciados.

**Figura 24.**

*Género de Colaboradores Activos.*



Elaborado por: Hoyos. (2022)

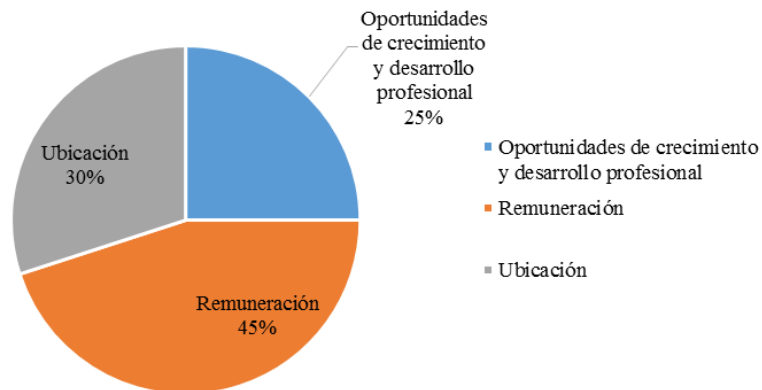
Entre los encuestados, el 55% son de género masculino y el 45% son de género femenino.

### 3.3.2 Motivo de Permanencia en la organización

Figura 25.

*Motivo por el cual permanece en la organización*

**¿Cuál es el principal motivo por el cual permanece en la organización?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

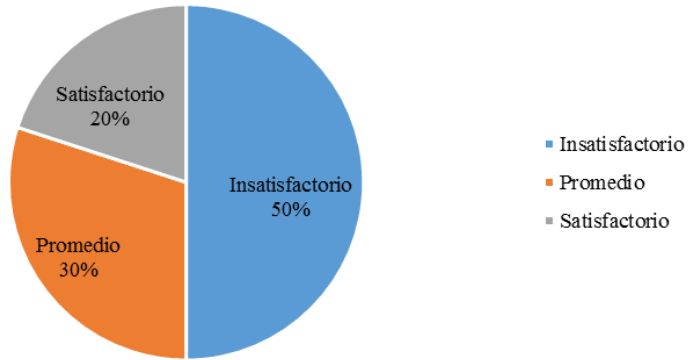
Se puede destacar que el 45% de encuestados permanece en la organización debido a la remuneración, el 30% por la ubicación geográfica de su lugar de trabajo, y el 25% por oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

### 3.3.3 Ambiente de Trabajo

**Figura 26.**

*Ambiente de Trabajo en la Oficina*

**¿Cómo calificaría el ambiente de trabajo en la oficina?**



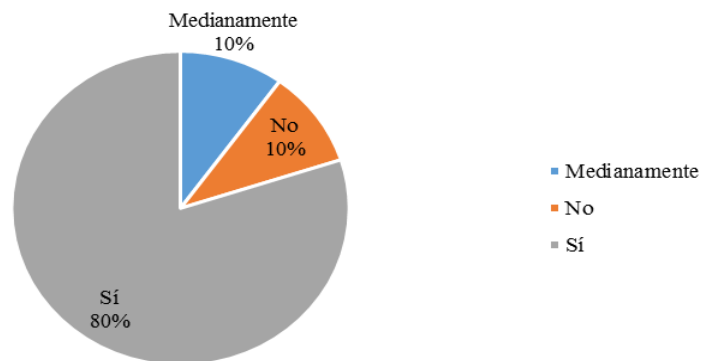
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Se debe destacar en la figura previa que el 50% de colaboradores encuestados califica el ambiente de trabajo en la oficina como insatisfactorio.

**Figura 27.**

*Herramientas necesarias para el desempeño.*

**¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera adecuada?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

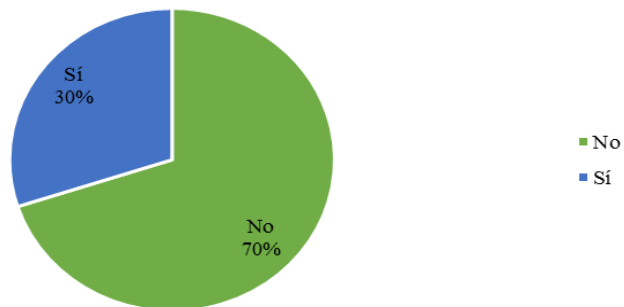
El 80% de colaboradores encuestados considera que la empresa brinda las herramientas necesarias para desempeñar de manera adecuada sus labores.

### 3.3.4 Responsabilidad del Puesto y Proyección de Desarrollo

**Figura 28.**

*Horarios adecuados y flexibles.*

**¿Considera que sus horarios de trabajo son adecuados y flexibles?**



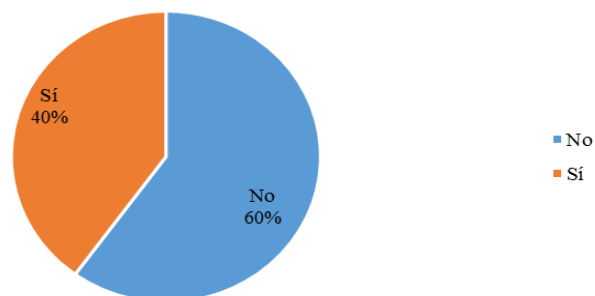
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Se puede apreciar que el 70% de colaboradores encuestados considera que sus horarios de trabajo no son adecuados ni flexibles.

**Figura 29.**

*Actividades de acuerdo a su perfil*

**¿Considera usted que las actividades que desempeña en su cargo van de acuerdo a su perfil?**

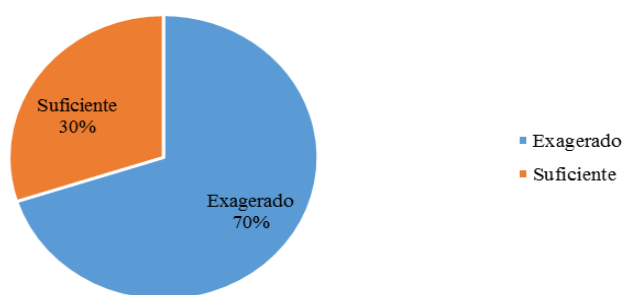


Dentro de la pregunta previa se debe destacar que el 60% de encuestados considera que las actividades que realizan en su cargo no van de acuerdo a su perfil.

**Figura 30.**

*Cantidad de trabajo que desempeña.*

**Considera usted que la cantidad de trabajo que tiene en su cargo es:**

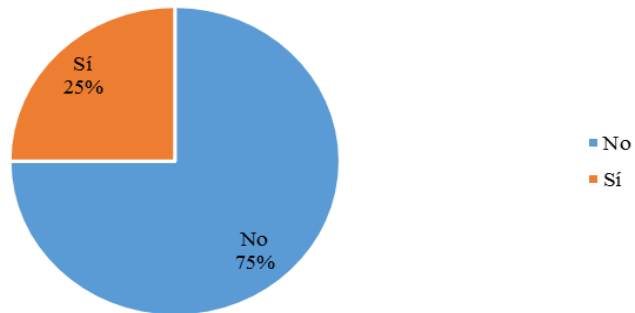


El 70% de encuestados considera que la cantidad de trabajo que desempeñan en su cargo es exagerado.

**Figura 31.**

*Oportunidades de progreso y desarrollo profesional.*

**¿Considera que la empresa le brinda oportunidades de progreso y desarrollo profesional?**



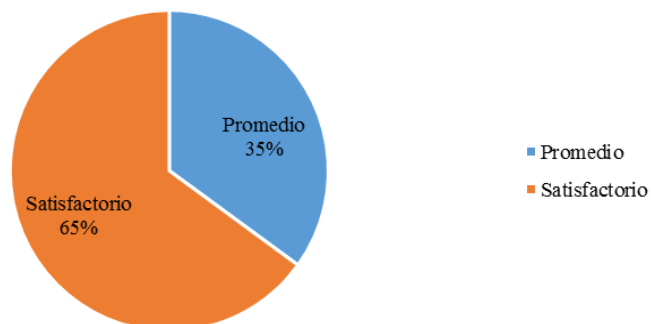
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Se debe destacar que el 75% de colaboradores considera que la empresa no brinda oportunidades de progreso y desarrollo profesional.

**Figura 32.**

*Proceso de evaluación de desempeño.*

**¿Cómo calificaría el proceso de evaluación y revisión de desempeño?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

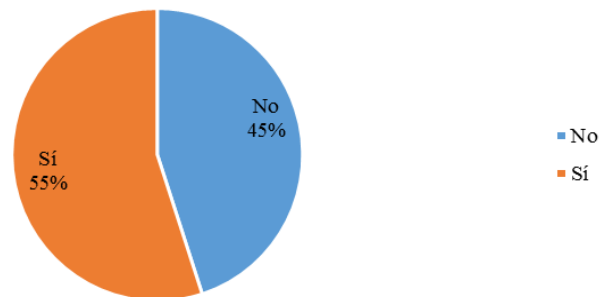


El 65% de encuestados considera que el proceso de evaluación y revisión de desempeño que realiza la empresa es satisfactorio.

**Figura 33.**

*Posibilidad de hacer comentarios*

**¿Considera que tiene la posibilidad de hacer comentarios sobre los problemas que afectan su trabajo dentro de la organización?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

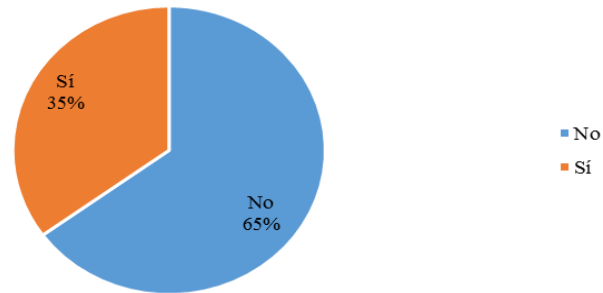
El 55% de encuestados consideran que tienen la posibilidad de hacer comentarios sobre los problemas que afectan su trabajo dentro de la organización. Por otra parte, el 45% encuestados considera que no.

### 3.3.5 Salario

**Figura 34.**

*Satisfacción de necesidades personales mediante el salario*

**¿El salario percibido satisface sus necesidades personales?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

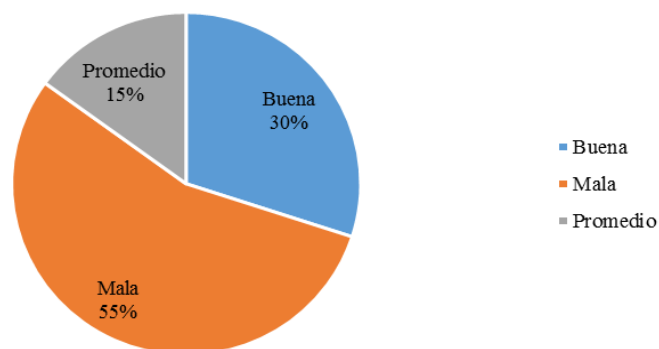
Dentro de la anterior figura, se puede apreciar que el 65% de encuestados considera que el salario percibido no satisface sus necesidades personales.

### 3.3.6 Liderazgo y Relaciones Interpersonales

**Figura 35.**

*Relación con su jefe de área*

**¿Cómo considera la relación con su jefe de área?**



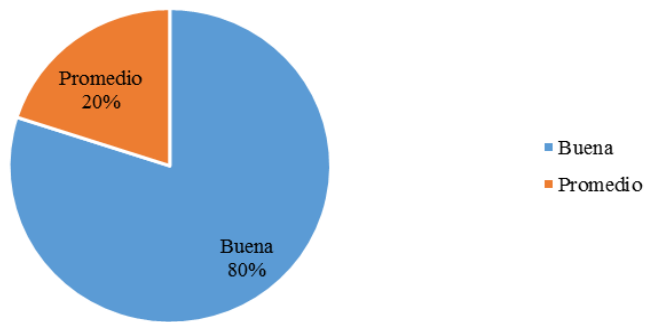
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 55% de encuestados considera que la relación con su jefe de área es mala, mientras que el 30% considera que es buena.

**Figura 36.**

*Relación con el personal en su área de trabajo*

**¿Cómo considera la relación con el personal en su área de trabajo?**



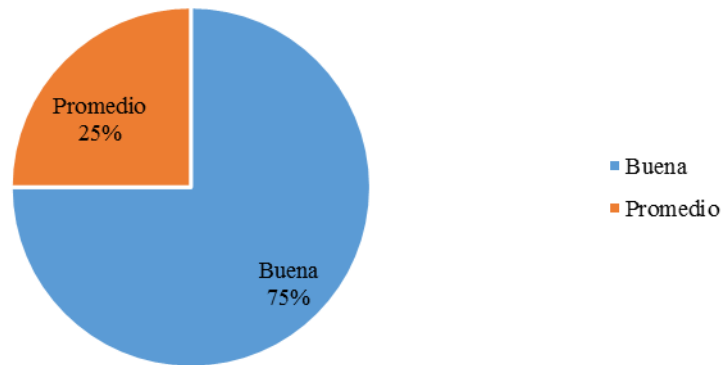
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 80% de encuestados consideró que la relación con el personal de su área de trabajo es buena.

**Figura 37.**

*Relación con el personal en otras áreas de la empresa*

**¿Cómo considera la relación con el personal en otras áreas de la empresa?**



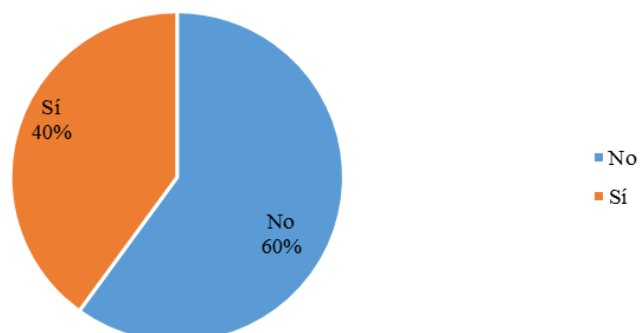
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 75% de encuestados consideró que la relación con el personal de otras áreas de la empresa es buena.

**Figura 38.**

*Competencias necesarias del gerente inmediato*

**¿Considera que su gerente inmediato posee las competencias necesarias para su cargo?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

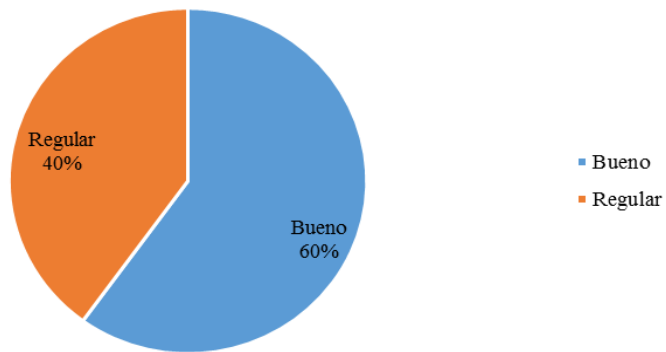
El 60% de los encuestados destaca que las competencias de su gerente inmediato son insuficientes.

### 3.3.7 Comunicación y retroalimentación

**Figura 39.**

*Proceso de inducción*

**¿Cómo fue su proceso de inducción en la empresa?**



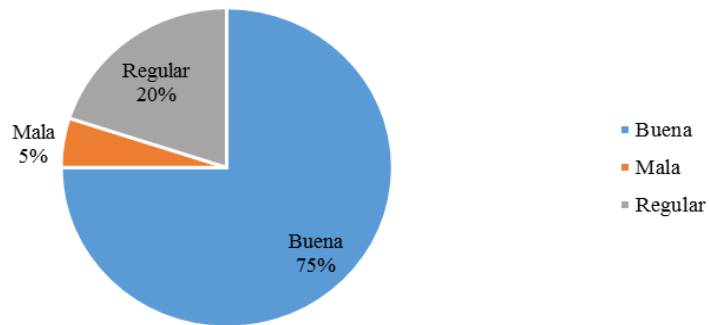
Elaborado por: Hoyos. (2022)

Se debe destacar que el 60% de los encuestados considera que su proceso de inducción en la empresa fue bueno.

**Figura 40.**

*Comunicación dentro de la empresa*

**¿Cómo califica la Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa?**



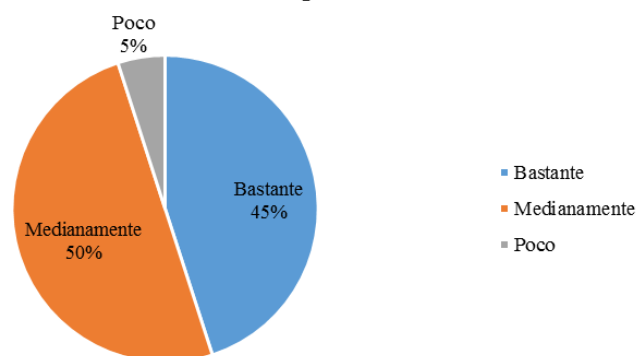
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 75% de encuestados considera que dentro de la organización se maneja una buena comunicación de las indicaciones y políticas de la empresa.

**Figura 41.**

*Opiniones sobre su desempeño*

**¿Qué tan satisfecho se encuentra con las Opiniones sobre su desempeño?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)

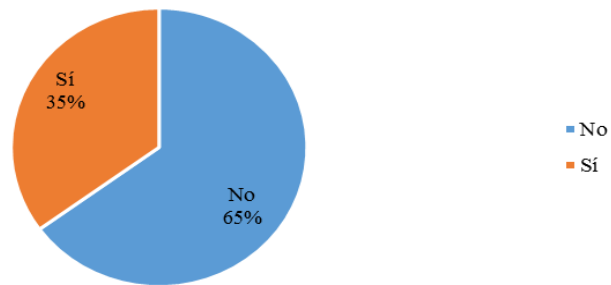
Dentro de la pregunta previa, se debe tomar en cuenta que el 50% de encuestados considera que se encuentra medianamente satisfecho con las opiniones sobre su desempeño, mientras que el 45% se encuentra bastante satisfecho y el 5% poco satisfecho.

### 3.3.8 Cultura en el lugar de trabajo

**Figura 42.**

*Respaldo al personal en búsqueda de su desarrollo y alcance de su máximo potencial*

**¿Considera que la Cultura Organizacional respalda a todo su personal en búsqueda de su desarrollo y alcance de su máximo potencial?**



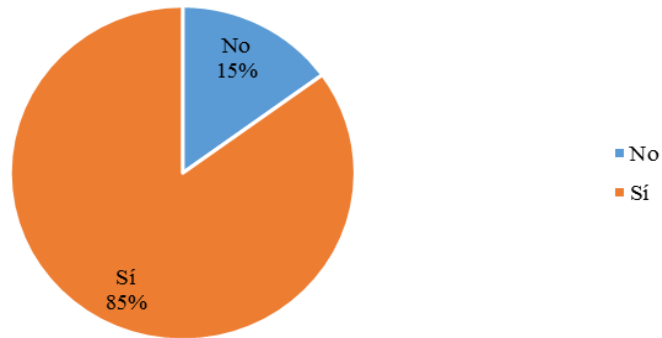
Elaborado por: Hoyos. (2022)

En esta pregunta, el 65% de los encuestados considera que la cultura organizacional no respalda a todo su personal en búsqueda de su desarrollo y alcance de su máximo potencial.

**Figura 43.**

*Cultura de respeto por las diferencias individuales.*

**¿Considera que existe una Cultura de respeto de las diferencias individuales en la empresa?**



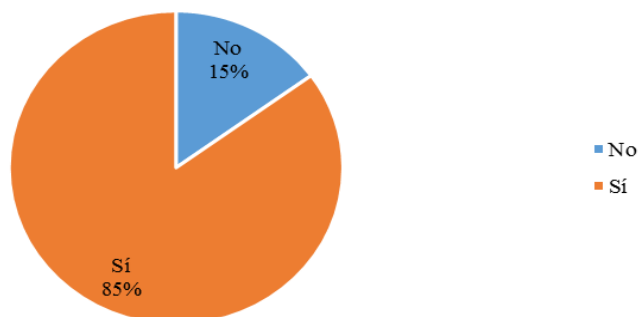
Elaborado por: Hoyos. (2022)

El 85% de los encuestados considera que existe una cultura de respeto de las diferencias individuales en la empresa.

**Figura 44.**

*Cultura de trabajo sin acoso ni maltrato.*

**¿Considera que existe una Cultura de trabajo sin acoso ni maltrato en la empresa?**



Elaborado por: Hoyos. (2022)



En esta pregunta, el 85% de colaboradores encuestados considera que existe una cultura de trabajo sin acoso ni maltrato en la empresa.

### **3.4 Aplicación de Fórmula para el cálculo del índice de Rotación de Personal**

La fórmula de cálculo del índice de Rotación de Personal que se empleó en este caso de estudio es:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{PE}$$

En donde:

A: Índice de admisiones de personal en un periodo de tiempo determinado (entradas).

D: Índice de desvinculaciones de personal en un periodo de tiempo determinado (salidas).

PE: Promedio efectivo (suma de empleados existentes al comienzo y al final del periodo, dividido para dos).

$$IRP = \frac{\frac{(35 + 43)}{2} * 100}{67} = 58.21$$

Dentro de la organización, durante el periodo 2021, al aplicar la fórmula se obtuvo un 58.21% de desvinculación de asesores comerciales dentro de las matrices de Cuenca, porcentaje alto dentro del índice de rotación de personal.

### **3.5 Conclusiones sobre los resultados obtenidos**

Luego de la recolección de datos realizada a través de la aplicación de las encuestas a ex colaboradores, se concluye que las principales causas de rotación de personal están ligadas a mejores propuestas económicas, ausencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo, mala supervisión y horarios de trabajo.

Por otra parte, en las encuestas aplicadas a colaboradores activos se encontraron algunas causas de permanencia de los mismos en la empresa, como la remuneración, la ubicación geográfica, las relaciones interpersonales y la cultura de la organización.

Esto permite determinar los factores que generan rotación de personal dentro del cargo de asesores comerciales, los mismos que servirán como guía para la elaboración de un plan de retención de personal dentro de Corporación Proauto S.A.

## Capítulo 4

### PLAN DE RETENCIÓN DE PERSONAL

Como se pudo explicar en el primer capítulo, mantener un alto índice de rotación de personal en una empresa puede afectarla de distintas maneras, entre las más relevantes se encuentran los altos costos que éstas representan, la falta de motivación de los colaboradores y la inestabilidad general de la empresa.

La rotación laboral está influenciada por ausencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, mejores ofertas salariales, liderazgo inadecuado, horarios inflexibles, entre otras, por lo cual, es fundamental que dentro de la organización se realice regularmente una encuesta de satisfacción a colaboradores activos, con el fin de mantener su compromiso con la organización y poder mejorar las condiciones laborales.

Debido a esto, con base en las encuestas realizadas, se procede a elaborar un plan de retención de personal, en donde se propondrían acciones correctivas a las problemáticas detectadas, con el fin de mantener a los colaboradores satisfechos dentro de sus cargos y que los mismos se comprometan con la organización.

**Tabla 3**

*Plan de retención de personal*

| CAUSA                      | OBJETIVO   | ACCIONES  | ÁREA RESPONSABLE   | PLAZO |
|----------------------------|--|---|--|-------|
| Mejores ofertas salariales | Establecer una oferta salarial que logre satisfacer las necesidades básicas de los | <ul style="list-style-type: none"><li>Investigar la escala salarial que se mantiene para el cargo, con el fin de conocer la situación de la</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>Talento Humano</li><li>Departamento Financiero</li></ul> | Anual |

|   |   |  |                  |  |
|---|---|--|------------------|--|
|   | colaboradores.  | <p>competencia y como se encuentra la organización en comparación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantener un sistema de compensación o bonos extra por un buen desenvolvimiento en el cargo de acuerdo al manual de perfiles por competencias.</li> <li>• Establecer incentivos no salariales.</li> </ul> |                  |  |
| Oportunidades de crecimiento y desarrollo laboral | Implementar estrategias que se centren en desarrollar y mantener colaboradores capacitados, lo cual genera una ventaja competitiva. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar planes de carrera para el personal</li> <li>• Promover las capacidades y habilidades de colaboradores mediante capacitaciones constantes, talleres,</li> </ul>  | • Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual</li> <li>• Semestral</li> </ul> |

|                       |   |   |                |   |
|-----------------------|---|---|----------------|---|
|                       |   | <p>aprendizaje virtual, etc.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar periódicamente evaluaciones de desempeño y enfatizar capacitaciones constantes en debilidades de cada colaborador.</li> </ul>  |                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Semestral</li> </ul>                                     |
| Liderazgo empresarial | <p>Implementar estrategias para que los líderes sepan influir en un grupo, gestionarlo, guiarlo y dirigirlo de forma efectiva para la consecución de metas y objetivos en la empresa.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluar el perfil real y el perfil ideal, con el fin de determinar si los altos mandos están capacitados para su cargo.</li> <li>• Mantener capacitaciones sobre liderazgo empresarial a altos mandos de la organización.</li> <li>• Mantener espacios en donde los jefes y colaboradores puedan expresar</li> </ul> | Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anual</li> <li>• Semestral</li> <li>• Mensual</li> </ul> |

|                     |   |   |                |   |
|---------------------|---|---|----------------|---|
|                     |   | <p>sus dudas, quejas, comentarios o sugerencias.</p>  |                |   |
| Horarios de trabajo | <p>Garantizar el cumplimiento del horario de trabajo, con el fin de que los colaboradores tengan su tiempo necesario de descanso y se cumplan con todas las metas y objetivos de la organización.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar las horas de entrada y salida del personal mediante el uso de equipos de marcación digital.</li> <li>• Revisar los perfiles de cargo para determinar que no existan casos de sobrecarga de trabajo o insuficiencia de actividades por realizar.</li> </ul> | Talento Humano | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Permanente</li> <li>• Semestral</li> </ul> |

Elaborado por: Hoyos. (2022)

## DISCUSIÓN

Para la organización, es de gran relevancia conocer el índice de rotación de personal en el cargo de Asesor Comercial, así como las causas de dicha rotación mediante la percepción de ex colaboradores y colaboradores activos, para poder determinar las fortalezas y debilidades que se presentan en la organización y que el departamento de Talento Humano pueda gestionar planes correctivos.

Según los resultados de (Díaz & Pérez, 2017), quienes realizaron su investigación en un grupo de ex colaboradores del cargo de recibidor-pagador dentro de una institución financiera, existen 4 principales causas internas por las que los trabajadores deciden abandonar una organización, como son la comunicación, los salarios, los incentivos y la falta de capacitación. Mediante la detección de dichas causas, se puede realizar una planificación previa que impulse medidas correctivas para dicha problemática.

Según el estudio de (Alvarado & Íñiguez, 2018), realizado en una importante cadena de supermercados dentro del área de caja a colaboradores activos y ex colaboradores, las principales causas de rotación de personal están ligadas a ciertos factores como falta de satisfacción laboral, falta de oportunidades de crecimiento laboral y estudios.

Los anteriores resultados coinciden con la presente investigación, tomando en cuenta principalmente factores económicos, de liderazgo y falta de oportunidades de crecimiento profesional (en donde engloba la falta de capacitación).

Por otra parte, (Arpi, 2015) dentro de su estudio realizado en Mirasol S.A con el personal activo dentro del área de gestión comercial, concluye que existen ciertos factores que provocan un aumento de rotación en el cargo de asesores comerciales, principalmente aquellos relacionados al liderazgo, ambiente de trabajo, horas trabajadas y en menor grado aspectos relacionados al salario. Así mismo, menciona que existe escasa o nula existencia de factores motivacionales, lo cual es perjudicial ya que los colaboradores no generan un compromiso dentro de la organización.

Dicho resultado difiere del presente estudio y de los anteriores mencionados, debido a que dentro de las causas de rotación de personal, los factores relacionados al salario son uno de los principales motivos por los cuales los colaboradores deciden abandonar su cargo.



## CONCLUSIONES

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a diversos cambios tecnológicos, políticos, culturales, económicos, etc, por lo que es fundamental asegurar y retener el talento humano para poder tener una ventaja competitiva y mejorar los servicios brindados.

Se puede decir que la rotación de personal tiene una serie de ventajas y desventajas para la organización. Una de las principales ventajas se encuentra en la innovación de ideas, conocimientos y talentos humanos. Sin embargo, se pueden presentar en mayor grado desventajas que pueden generar un alto impacto, como baja productividad, aumento de costos, etc.

Mediante la presente investigación, se puede apreciar la problemática existente dentro de Corporación Proauto S.A, en los índices de rotación laboral enfocada en el cargo de Asesor Comercial en el periodo 2021, en base a la información obtenida mediante la aplicación de encuestas de salida a ex colaboradores y encuestas de satisfacción a colaboradores activos pertenecientes a dicho cargo, siendo estos los principales medios para el diagnóstico de las principales causas de rotación de personal, por lo cual se puede tener una apreciación entre las fortalezas y debilidades de la organización y los motivos por los cuales los asesores comerciales abandonan la misma.

Se determinaron 4 causas principales de rotación de personal dentro de la organización, entre los cuales se encuentran mejores ofertas salariales por parte de la competencia, falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, inconvenientes dentro del liderazgo empresarial y horarios de trabajo inflexibles.

Finalmente, se puede decir que la aplicación de las herramientas nos ha brindado una apreciación de las causas de desvinculación de colaboradores en el periodo 2021, dicha información ha permitido conocer las debilidades de la organización y poder realizar un plan de retención de personal con medidas correctivas enfocadas en dichas debilidades.

Se debe destacar que para la realización del estudio fue fundamental el apoyo y apertura de colaboradores activos y ex colaboradores pertenecientes al cargo de asesores

comerciales, el equipo de Talento Humano y los directivos de la organización, quienes han permitido la recolección de información y el diseño de un plan con medidas correctivas.

## **RECOMENDACIONES**

Para minimizar el índice de rotación laboral dentro del cargo de Asesor Comercial en Corporación Proauto S.A, la organización debería formular una política institucional enfocada a mejorar los siguientes aspectos: implementar retribuciones económicas y no económicas con el fin de mantener una motivación constante dentro de la organización, mejorar las condiciones laborales de los colaboradores (capacitaciones constantes, diseño de planes de carrera, supervisión, horarios de trabajo flexibles).

Por otra parte, dentro del proceso de selección y contratación, se debe validar el perfil adecuado del cargo de asesor comercial, con el fin de seleccionar al personal idóneo que se involucrará en la empresa y facilitar los procedimientos de Talento Humano.

Se debe orientar a los colaboradores a una constante mejora de servicios tanto internos como externos que se ofrecen dentro de la organización, con el fin de mantener la fidelidad del consumidor.

## Bibliografía

- Alvarado, E., & Íñiguez, I. (2018). Análisis de rotación de personal del área de cajas y elaboración de un plan de retención en una cadena de supermercados de Cuenca. Cuenca , Ecuador .
- Archenti, N. (2012). El sondeo . *Metodología de las ciencias sociales*, 179-190.
- Arpi, M. d. (2015). Análisis comparativo del comportamiento de la rotación del personal en la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A. Cuenca , Ecuador .
- Benavides, F. (2020). *Factores de Retencion del Talento Humano en los Niveles Gerenciales y Jefaturas de la Empresa Agroindustrial Pomalca*. Obtenido de <https://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/7185/Benavides%20Mu%C3%B1oz%20Fabricio%20Antonio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bohlander, G., Snell, S., & Morris, S. (2008). *Administración de Recursos Humanos*. Cengage Learning.
- Cardenas, M. (2011). Factores que producen la rotación de personal . *UCE*.
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill.
- Díaz, M., & Pérez, J. (2017). Propuesta de Plan de Retencion a fin de reducir los indices de rotacion en el cargo recibidor-pagador de la Matriz Cuenca en una Institucion Financiera. Cuenca, Ecuador .
- Escobedo, A. (2 de Diciembre de 2020). *Rotación de personal. Causas e inconvenientes*. Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/rotacion-de-personal/>
- Flores, R., Abreu, J., & Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*.

- García, C. (s.f.). *Academia*. Obtenido de Academia: [https://www.academia.edu/25407324/CAUSAS\\_DE\\_LA\\_ROTACION\\_DE\\_PERSONAL\\_1](https://www.academia.edu/25407324/CAUSAS_DE_LA_ROTACION_DE_PERSONAL_1)
- Gonzales, D. (2009). Estrategias de retención de personal. *Redalyc*.
- Manso, J. (2002). El Legado de Frederick Irving Herzberg. *Universidad EAFIT*.
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? *Escuela De Administración De Negocios*, 106.
- Miranda, S. (2007). *ROTACIÓN LABORAL EN REPRESENTANTES DE VENTA EN TERRENO DE UNA EMPRESA DE DISTRIBUCIÓN PARA RETAIL DE PRODUCTOS DE CONSUMO MASIVO*. Obtenido de [https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106586/miranda\\_s.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/106586/miranda_s.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Prieto, P. G. (2013). *Gestión del Talento Humano como estrategia para Retención de personal*. Obtenido de Udem : <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf>
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional Décimotercera Edición*. Nuevo Leon: Pearson.
- Taborda, H. (2014). *Efecto de la motivación en el ambiente laboral*.
- Torres, D. (2021). ¿Alta rotación de personal? Causas, consecuencias y soluciones.

## **Anexos**

### **Anexo 1: Encuesta a ex colaboradores**

A través de la siguiente encuesta buscamos conocer los motivos de desvinculación de la empresa, así como algunos aspectos dentro de la misma que permitan mejorar las políticas organizacionales.

1. Estado Civil
  - a. Casado
  - b. Divorciado
  - c. Soltero
  - d. Unión Libre
  
2. Género
  - a. Femenino
  - b. Masculino
  - c. Otro
  
3. ¿Cuál es el motivo de desvinculación de la organización?
  - a. Conflictos con la Jefatura Inmediata
  - b. Horarios de Trabajo
  - c. Mejor Oferta Económica
  - d. Motivos Familiares
  - e. Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
  - f. Salud
  
4. En su opinión, ¿Cómo es el ambiente de trabajo en su oficina?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
5. ¿Cómo califica usted la provisión de herramientas que la empresa le brinda para desempeñar su trabajo?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio

6. ¿Cómo califica usted sus horarios de trabajo?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
7. ¿Cómo considera la definición de su cargo y sus responsabilidades?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
8. Califique las oportunidades de progreso y desarrollo que la empresa le brinda
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
9. ¿Cómo considera el proceso de evaluación y revisión de su desempeño?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
10. ¿Cómo califica la capacidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo dentro de la organización?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
11. ¿Cómo califica usted el salario percibido dentro de la organización?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
12. ¿Cómo considera que era la relación con su jefe de área?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio
  
13. ¿Cómo considera que era la relación con el personal en su área de trabajo?
  - a. Insatisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Satisfactorio

14. ¿Cómo considera que era la relación con el personal en otras áreas de la empresa?
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio
15. ¿Cómo califica usted las competencias de su gerente inmediato para desempeñar su cargo?
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio
16. ¿Cómo califica el proceso de inducción en la empresa?
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio
17. ¿Cómo califica las oportunidades de capacitación y desarrollo dentro de la empresa?
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio
18. ¿Cómo califica la comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa?
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio
19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las opiniones sobre su desempeño?
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio
20. Califique la aplicación de una cultura organizacional que respalde a todo el personal en la búsqueda de su desarrollo y alcance de su máximo potencial
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio
21. Califique la aplicación de una cultura de respeto de las diferencias individuales en la empresa
- Insatisfactorio
  - Promedio
  - Satisfactorio



22. Califique la aplicación de una cultura de trabajo sin acoso ni maltrato en la empresa

- a. Insatisfactorio
- b. Promedio
- c. Satisfactorio

Gracias por su colaboración.

## **Anexo 2: Encuesta a Colaboradores Activos**

A continuación se presentan una serie de preguntas que serán de ayuda para la elaboración de un plan de retención de personal. Todas sus respuestas serán anónimas.

Gracias por su colaboración.

1. Estado Civil
  - a. Casado
  - b. Divorciado
  - c. Soltero
  - d. Unión Libre
  
2. Género
  - a. Masculino
  - b. Femenino
  - c. Otro
  
3. ¿Cuál es el principal motivo por el cual permanece en la organización?
  - a. Remuneración
  - b. Oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional
  - c. Horarios Flexibles
  - d. Ubicación
  
4. En su opinión, ¿cómo calificaría el ambiente de trabajo en la oficina?
  - a. Satisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Insatisfactorio
  
5. ¿La empresa le brinda las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de manera adecuada?
  - a. Sí
  - b. No
  - c. Medianamente
  
6. ¿Considera que sus horarios de trabajo son adecuados y flexibles?
  - a. Sí
  - b. No
  
7. ¿Considera usted que las actividades que desempeña en su cargo van de acuerdo a su perfil?
  - a. Sí
  - b. No
  
8. Considera usted que la cantidad de trabajo que tiene en su cargo es:
  - a. Exagerado

- b. Suficiente
  - c. Escaso
9. ¿Considera que la empresa le brinda oportunidades de progreso y desarrollo profesional?
- a. Sí
  - b. No
10. ¿Cómo calificaría el proceso de evaluación y revisión de desempeño?
- a. Satisfactorio
  - b. Promedio
  - c. Insatisfactorio
11. ¿Considera que tiene la posibilidad de hacer comentarios sobre los problemas que afectan su trabajo dentro de la organización?
- a. Sí
  - b. No
12. ¿El salario percibido satisface sus necesidades personales?
- a. Sí
  - b. No
13. ¿Cómo considera la relación con su jefe de área?
- a. Buena
  - b. Promedio
  - c. Mala
14. ¿Cómo considera la relación con el personal en su área de trabajo?
- a. Buena
  - b. Promedio
  - c. Mala
15. ¿Cómo considera la relación con el personal en otras áreas de la empresa?
- a. Buena
  - b. Promedio
  - c. Mala
16. ¿Considera que su gerente inmediato posee las competencias necesarias para su cargo?
- a. Sí
  - b. No
17. ¿Cómo fue su proceso de inducción en la empresa?
- a. Bueno
  - b. Regular
  - c. Malo

18. ¿Cómo califica la comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa?
- Buena
  - Regular
  - Mala
19. ¿Qué tan satisfecho se encuentra con las opiniones sobre su desempeño?
- Bastante
  - Medianamente
  - Poco
20. ¿Considera que la cultura organizacional respalda a todo su personal en búsqueda de su desarrollo y alcance de su máximo potencial?
- Sí
  - No
21. ¿Considera que existe una cultura de respeto de las diferencias individuales en la empresa?
- Sí
  - No
22. ¿Considera que existe una cultura de trabajo sin acoso ni maltrato en la empresa?
- Sí
  - No