



**UNIVERSIDAD
DEL AZUAY**

Facultad de Psicología

Carrera de Psicología Organizacional

**“Rotación del personal en una cadena de farmacias de la ciudad
de Cuenca”**

**Trabajo de graduación previo a la obtención del título de
Psicólogo Organizacional**

Autor:

Santiago Cadena

Director:

Psic. Daniel Bravo

Cuenca- Ecuador

2024

Dedicatoria

Dedico esta tesis con todo mi amor y gratitud a mis padres, quienes han sido mi fuente constante de inspiración y apoyo. Su fe incondicional en mis capacidades y su amor inquebrantable han alimentado mi perseverancia y determinación. Gracias por guiarme, aconsejarme y brindarme las herramientas necesarias para enfrentar los desafíos de la vida y alcanzar mis sueños. Este logro es tan suyo como mío, y es un testimonio del sacrificio, la dedicación y la sabiduría que han compartido generosamente conmigo.

Agradecimientos

Agradezco a mis padres, cuyo amor y apoyo han sido mi constante motivación. Agradezco profundamente al lugar donde realicé mis prácticas por su generoso apoyo económico, que fue esencial para la realización de este trabajo. También quiero expresar mi gratitud a la Universidad por permitirme llevar a cabo mis prácticas en dicha institución, proporcionándome una invaluable oportunidad de aprendizaje y desarrollo en mi campo de estudio.

Resumen

El objetivo principal de esta investigación es diseñar un plan de identificación de las causas de la Rotación de Personal en una Cadena de Farmacias en Cuenca para la creación de estrategias efectivas para la reducción de las causas. La metodología empleada consistió en un enfoque mixto, corte transversal, de tipo explicativa y aplicada. Las técnicas utilizadas fueron: encuesta y grupo focal. Los resultados obtenidos han permitido proponer estrategias concretas para reducir la rotación de personal, un factor que impacta negativamente en la rentabilidad y productividad de la organización. En conclusión, la investigación resalta las causas principales de la rotación y proporciona un análisis detallado de cómo estas inciden en la decisión de los empleados de dejar la empresa, ofreciendo una base sólida para implementar medidas de retención efectivas.

Palabras clave:

Rotación de personal, tasa de rotación, retención de empleados, recursos humanos, estrategias de gestión

Abstract

The main objective of the research is to identify the causes of staff turnover in order to design an action plan based on the review of previous studies and specialized literature. The methodology used involved analyzing the causes of turnover derived from employee surveys, leading to the development of strategies grounded in the reviewed literature. The results obtained have allowed for the proposal of concrete strategies to reduce staff turnover, a factor that negatively impacts the profitability and productivity of the organization. In conclusion, the research highlights the main causes of turnover and provides a detailed analysis of how these affect the decision of employees to leave the company, offering a solid foundation for implementing effective retention measures.

Keywords:

Employee turnover, turnover rate, employee retention, human resource, management strategies

Tabla de contenido

Dedicatoria.....	i
Agradecimientos.....	ii
Resumen.....	iii
Abstract.....	iv
Introducción	vii
Capítulo 1.....	3
1. Marco teórico	3
1.1. Rotación de personal	3
1.1.1 Costos de una rotación elevada	4
1.1.2 Causas de la Rotación	5
1.1.3 Herramientas contra la rotación de personal	7
1.1.4 Estrategias de Retención	8
1.2 Estado del arte.....	9
Capítulo 2.....	15
2. Metodología	15
2.1. Objetivo general	15
2.2. Objetivos Específicos	15
2.3. Metodología	15
2.3.1. Tipo de investigación.....	15
2.3.2. Participantes	16
2.3.3. Instrumentos.....	16
2.4. Análisis de datos	17
2.5. Procedimiento	17
2.5.1. Cálculo de la tasa de rotación de personal	17
2.5.2. Contacto con el personal que abandonó la empresa	18
2.5.3. Realización de encuestas	18
2.5.4. Identificación de factores recurrentes mediante grupo focal	18
2.5.5. Desarrollo de estrategias	18
Capítulo 3.....	19
3. Resultados.....	19
3.1. Análisis cuantitativo	19
3.1.1. Fórmula para la Tasa de Rotación de Personal.....	19
3.1.2. Aplicación de la Fórmula con los Datos	19

3.2.	Selección de Participantes para la Encuesta	20
3.3.	Encuestas basadas en indicadores de rotación de personal por Chiavenato y Block	20
3.4.	Análisis Cualitativo	27
3.4.1.	<i>Composición del Grupo Focal</i>	27
3.4.2.	<i>Preguntas Realizadas</i>	27
3.4.3.	<i>Categorías de Análisis</i>	27
3.4.4.	<i>Resultados del Grupo Focal:</i>	27
4.	Discusión	30
	Conclusión	32
	Recomendaciones	34
	Bibliografía	35
	Anexos	38

Índice de Figuras

Figura 1 Evaluación del paquete de compensación y beneficios ofrecidos por la empresa, incluyendo salario, seguros y otros beneficios.....	20
Figura 2 Cuál es su Percepción sobre la disponibilidad y accesibilidad de oportunidades para el desarrollo profesional, promociones y avance de carrera dentro de la empresa	21
Figura 3 Calidad del ambiente laboral, incluyendo las relaciones interpersonales con colegas y el ambiente físico de trabajo	21
Figura 4 <i>Eficacia de la comunicación interna, claridad en la retroalimentación recibida y transparencia en la información compartida por la gerencia</i>	22
Figura 5 Claridad y realismo de las expectativas, objetivos asignados y metas de desempeño, y cómo estos se comunicaron y gestionaron.....	23
Figura 6 Evaluación del estilo de liderazgo del supervisor o jefe directo, incluyendo habilidades de comunicación, apoyo y capacidad para motivar al equipo	23
Figura 7 Impacto del liderazgo y la gestión del supervisor o jefe directo en la decisión personal de abandonar la empresa.....	24
Figura 8 Nivel de reconocimiento y apreciación del trabajo realizado, incluyendo el reconocimiento de logros y contribuciones individuales	25
Figura 9 Balance entre las responsabilidades laborales y la vida personal, incluyendo flexibilidad de horarios y consideración de necesidades personales.....	25
Figura 10 Alineación personal con la cultura y valores organizacionales, y cómo estos influyen en el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral	26

Introducción

Problemática:

Este documento tiene como objetivo abordar la problemática de cómo la rotación de personal afecta a las empresas, específicamente en una cadena farmacéutica con 50 sucursales en la ciudad de Cuenca, que se enfrenta a una rotación de personal. La rotación de personal representa un elevado costo y dificultad para la gestión del talento humano, lo que impacta directamente en la productividad y rentabilidad de la empresa.

Para abordar esta problemática, se realizó una aproximación a las autoridades de la empresa, con el fin de identificar las causas y cómo afectan a esta empresa farmacéutica, con esta información se estimó que existe un costo elevado de la rotación de personal en la empresa, por lo que es necesario proponer soluciones aplicables y enfocadas en la cadena de farmacias en la ciudad de Cuenca.

A su vez es necesario investigar las distintas causas de la rotación de personal en la empresa, con el objetivo de mejorar la retención de empleados mediante técnicas que no alteren la organizacional existente. De esta manera, se espera obtener una propuesta para mejorar la retención de personal, lo que a su vez contribuirá a mejorar la rentabilidad y facilitar la gestión del talento humano en la empresa en el futuro.

Preguntas de investigación.

¿Cuáles son las causas de rotación de personal y cómo reducir la tasa de rotación en la empresa farmacéutica de la ciudad de Cuenca?

Descripción Global:

Este texto describe una investigación destinada a ayudar a una empresa a mejorar su retención de personal, ya que actualmente enfrenta problemas debido a una alta tasa de rotación de empleados, lo cual afecta negativamente su rentabilidad y productividad.

El objetivo principal de la investigación es desarrollar estrategias efectivas que disminuyan la rotación de personal. Para hacer esto, planean analizar profundamente la situación, intentando encontrar las causas fundamentales que llevan a los empleados a irse.

El método que utilizarán para obtener esta información incluye revisar estudios y literaturas ya existentes sobre el tema, y también aplicar y evaluar encuestas, probablemente dirigidas a los empleados, para obtener información directa y relevante acerca de por qué deciden dejar la empresa.

Con los resultados y descubrimientos que obtengan de esta investigación, la intención es crear estrategias bien informadas y efectivas que puedan implementarse para mejorar la estabilidad dentro de la empresa y el desempeño general del equipo, asegurándose de que las soluciones propuestas sean duraderas y beneficien a la organización a largo plazo.

Capítulo 1.

1. Marco teórico

1.1. Rotación de personal

La rotación de personal representa un fenómeno comúnmente visibilizado en el entorno empresarial, mismo que puede ser interpretado como: “la rotación de personal, también conocida como turnover, implica la salida de algunos empleados y la entrada de otros para reemplazarlos en el trabajo (Chiavenato, 2007, p.91).

La rotación de personal tiene un impacto significativo en la organización. Bohlander y Snell (2008) describen en su libro que este fenómeno se refiere al proceso mediante el cual los empleados abandonan una organización. Este aspecto ha sido frecuentemente identificado como un factor crucial que afecta la productividad en el ámbito empresarial.

Según Bohlander y Snell (2008) Este fenómeno no solo reduce la eficiencia comparativa frente a competidores internacionales, sino que también impacta la disponibilidad total de la fuerza laboral en una empresa. En una situación donde todos los otros elementos organizacionales permanecen estáticos, la salida de empleados resulta en una disminución de la oferta laboral disponible, incurriendo la organización en costos adicionales, tanto directos como indirectos, debido a esta pérdida de personal.

La rotación de personal, como define Andrade (2018), refiere a la relación proporcional entre aquellos individuos que optan voluntariamente por abandonar una organización y la cantidad promedio de personal que la empresa tiene en un período determinado, usualmente anual. Esta definición excluye específicamente las salidas que son inevitables, tales como los procesos de jubilación o los fallecimientos, que son una parte inherente del ciclo de vida laboral y no necesariamente representan un problema de rotación de personal. Este punto de vista destaca el rol que las decisiones individuales de los trabajadores desempeñan en el fenómeno de la rotación, concentrándose en aquellos que deciden dejar la organización por su propia voluntad.

Bonache & Cabrera (2006) abordan de manera comprensiva la rotación de personal, distinguiendo entre la voluntaria e involuntaria. Explican que la rotación voluntaria surge de la decisión individual de un empleado de dejar la organización, lo cual, aunque puede ser be-

neficia al permitir la incorporación de nuevas ideas y habilidades, también presenta desafíos, como impactos negativos en la moral y la continuidad de proyectos, así como costos asociados con la contratación y capacitación de reemplazos. Subrayan la necesidad de estrategias organizacionales efectivas para retener empleados, adaptándose a las razones que influyen en sus decisiones de permanecer o irse. Por otro lado, discuten el aumento de la rotación involuntaria, atribuyéndola a factores como una mayor competencia global, cambios tecnológicos, y estrategias corporativas como fusiones, adquisiciones y subcontrataciones, las cuales, aunque orientadas a centralizar competencias y reducir costos, no garantizan una mejora en el valor de mercado de las acciones de las empresas.

Encalada (2017) resalta la necesidad de gestionar los procesos de despido involuntarios. Las causas de esta rotación varían, incluyendo desempeño insatisfactorio, conducta indebida, o cambios en las necesidades de la empresa. Es crucial manejar los despidos con tacto para mantener la moral y el compromiso del personal restante. Un proceso transparente y justo en los despidos es esencial, ya que esto no solo mantiene la reputación de la organización, sino que también minimiza el impacto en los empleados restantes, apoyando la retención de talento y reduciendo futuras rotaciones involuntarias. Mantener un equilibrio entre las necesidades de la empresa y un trato justo y respetuoso hacia los empleados es fundamental.

1.1.1 Costos de una rotación elevada

Una alta rotación de personal trae consecuencias para la empresa y constituye un costo en el área de Recursos Humanos. Para calcularla, se emplea la fórmula de Mondy (2010). Este autor sostiene que la tasa de rotación se define como el número promedio de veces que los empleados necesitan ser reemplazados a lo largo de un año. Por ejemplo, si una compañía tiene 200 empleados y contrata a 200 trabajadores durante el año, se tiene entonces una tasa de rotación del 100 por ciento. Como cabe esperar, una tasa de 100 por ciento es muy costosa para la organización y es necesario encontrar formas de reducirla.

De acuerdo con Mondy (2010), la rotación de personal puede afectar negativamente a la organización, incrementando los costos de reclutamiento y disminuyendo la productividad y rentabilidad. Por consiguiente, es esencial minimizar la tasa de rotación para disminuir los gastos y mejorar la rentabilidad. Cabe destacar que la rotación de personal puede ser originada por diversos factores. Según el autor, los costos de contratación de nuevo personal para reem-

plazar a los empleados separados también deben ser considerados y se debe tener como objetivo no solo reducir los costos, sino también agilizar el proceso de contratación y encontrar trabajadores que se adapten al perfil de éxito de la organización.

Autores como Bohlander & Snell (2008), manifiestan que el proceso de sustituir a un empleado en una organización suele ser una tarea prolongada y onerosa; se sabe que los costos asociados con esta transición pueden categorizarse en tres grupos: los costos vinculados a la salida del empleado, los costos inherentes a la contratación de un reemplazo y los costos derivados de la formación y capacitación del nuevo integrante. Una estimación prudente sugiere que estos gastos pueden ascender a dos o tres veces el salario mensual del empleado que abandona la posición, sin tener en cuenta costos indirectos adicionales. Entre estos costos indirectos se encuentran la disminución de la productividad del empleado previo a su salida y la desmotivación que pueden enfrentar los empleados restantes, quienes podrían tener que asumir cargas de trabajo adicionales y horas extra debido a la posición vacante. Por lo tanto, minimizar la rotación de personal podría traducirse en una reducción significativa de costos y en una mejora sustancial en la eficiencia operativa y la moral del equipo dentro de una organización.

Mejía et al. (2008) explican que la rotación de personal conlleva costos significativos en áreas como separación, reclutamiento, selección y capacitación. Los costos de separación incluyen entrevistas de salida y gestiones administrativas; el reclutamiento implica gastos en publicidad y honorarios. La selección involucra pruebas y entrevistas, y la contratación, inversión en orientación y formación. La adaptación de nuevos empleados puede disminuir temporalmente la productividad. Además, la pérdida de empleados de alto rendimiento y las contrataciones inadecuadas incrementan estos costos. Por ello, gestionar eficazmente la rotación no solo busca reducir su tasa, sino también minimizar los costos asociados y maximizar el valor que los empleados aportan a la empresa.

Chiavenato (2007) demuestra que los costos del ausentismo de los trabajadores de aseguradoras estadounidenses con un salario medio de 9.21 dólares por hora se estimaron en 876 859 dólares al año, o sea, 1 096 dólares anuales por empleado. Cada pequeña reducción de los índices de ausentismo produce un ahorro razonable para la organización. (p. 91).

1.1.2 Causas de la Rotación

Según Chiavenato (2007) la rotación no es una causa, sino el efecto de algunas variables externas e internas. Entre las variables externas están la situación de la oferta y la

demanda del mercado de Recursos Humanos, la coyuntura económica, las oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Algunas de las variables internas son la política salarial y de prestaciones que la organización ofrece, el estilo administrativo, las oportunidades de crecimiento interno, el diseño de los puestos, las relaciones humanas, las condiciones físicas y psicológicas del trabajo. La estructura y la cultura organizacional son las responsables de buena parte de estas variables internas (p.91).

Chiavenato (2007) aborda cómo las organizaciones constantemente luchan contra la entropía negativa, perdiendo recursos y energía, y requieren obtener más para mantener su estabilidad. En este contexto, la rotación de personal, que se refiere al flujo de entrada y salida de empleados, es crucial. Cada salida, ya sea por renuncia, despido o jubilación, generalmente necesita un reemplazo, implicando un equilibrio constante entre las salidas y nuevas contrataciones. Las separaciones pueden ser autoiniciadas por el empleado, debido a razones personales o profesionales, o por la organización, por motivos como bajo rendimiento o reducción de personal. Cualquiera que sea la causa, estas separaciones afectan significativamente a la empresa, destacando la importancia de una gestión efectiva de la rotación de personal en el mantenimiento de la estabilidad organizacional.

Block (2015), en su texto, destaca que los equipos dirigidos por líderes sobresalientes no solo son más eficientes, sino que también experimentan una menor rotación de personal. La competencia y efectividad del líder juegan un papel crucial en la decisión de los empleados de permanecer en su puesto o buscar nuevas oportunidades. Este concepto refuerza la idea de que las personas suelen dejar a sus jefes ineficientes, no sus trabajos. Un líder que sea a la vez comprensivo y eficiente es esencial para mantener la satisfacción de los empleados, lo cual reduce la rotación de personal y aumenta la productividad del equipo.

Dolan et al. (2007) hablan sobre los factores que influyen en si una persona decide quedarse o irse de una organización incluyen su satisfacción con las recompensas y el trabajo, su nivel de habilidades, el estilo de liderazgo de la organización, el ambiente de trabajo, y elementos externos como la ubicación de la empresa y la incertidumbre de la industria. Estos factores deben ser considerados para desarrollar políticas efectivas de recursos humanos que optimicen la rotación de personal y mejoren la retención de empleados.

Puchol (2003) aclara que la rotación no siempre es mala y hace una analogía de la rotación de personal de una empresa con un autobús, nos dice, que pueden ser difíciles de afrontar, los procesos sustractivos son una medida de limpieza absolutamente esencial. No se

puede ver a la empresa como un autobús al que es fácil subirse, pero del que es prácticamente imposible bajarse. Un autobús que tiene un acelerador, pero carece de freno. Si tal autobús existiera, se estrellaría rápidamente con todos sus pasajeros ante el primer obstáculo inesperado.

1.1.3 Herramientas contra la rotación de personal

Como herramienta para disminuir rotación de personal Puchol (2003) propone la técnica del outplacement que esencialmente, se trata de que la empresa contrate a una agencia experta para que brinde asesoramiento en la reubicación y adaptación de aquellos directivos que están a punto de perder su empleo, tanto por voluntad propia como por decisión de la empresa. Especialistas en outplacement definen este proceso como una solución ética y sin traumas para la reorientación de carrera o la reubicación de ejecutivos.

Alles (2015) hace énfasis en que, cuando las organizaciones cuentan con procedimientos de RRHH basados en las buenas prácticas y las personas ocupan puestos para los cuales tienen los conocimientos, tanto las competencias y como la motivación necesaria respecto de los puestos de trabajo; tienen esa potencialidad de conectarse positivamente con sus proyectos e intereses personales. Los individuos se sienten mejor, incrementan la satisfacción laboral e indirectamente, las empresas logran la retención y atracción del talento.

Gonzales (2009) aborda que, en el ámbito de las estrategias monetarias, las empresas ofrecen una gama de beneficios económicos para beneficiar a los empleados y sus familias. Esto incluye facilidades de crédito para vivienda, vehículos e inversiones personales, apoyo en educación y capacitación, así como servicios de salud, incluyendo seguros médicos y de vida. También se contemplan bonificaciones e incentivos por rendimiento, primas extralegales, comisiones para vendedores y bonos especiales. Además, las políticas salariales juegan un rol importante en la retención de personal, ofreciendo salarios competitivos, ajustados a través de estudios de mercado. Finalmente, las estrategias monetarias incluyen compensaciones variables y planes de compensación flexible, como la desalarización, para atraer y mantener el talento en la organización.

Gonzales (2009) concluye que la gestión efectiva de la rotación de personal implica un enfoque multidimensional. No solo se trata de ofrecer incentivos monetarios, sino también de cultivar una cultura organizacional positiva, implementar estrategias de outplacement y mejorar

la supervisión. Además, es esencial recopilar y analizar datos sobre la rotación para comprender mejor el problema y diseñar estrategias personalizadas para cada empresa. Esta combinación de estrategias puede ayudar a las empresas a retener a su personal valioso.

1.1.4 Estrategias de Retención

Sierra (2011) comenta que la retención de empleados y la rotación voluntaria son conceptos intrínsecamente relacionados pero estudiados desde diferentes perspectivas. La retención se enfoca en las acciones organizacionales para mantener a los empleados, mientras que la rotación se centra en los motivos individuales para dejar la empresa. A lo largo del tiempo, las definiciones y teorías sobre estos términos han evolucionado. Inicialmente, la rotación se veía simplemente como el acto de dejar la empresa, pero luego se empezó a considerar la compensación económica y otros factores en la decisión del empleado para abandonar la organización. Posteriormente, se ha refinado el concepto, incluyendo más variables y factores, como las acciones de la organización para retener al empleado y las decisiones voluntarias del individuo para permanecer o dejar la empresa. Esto ha llevado a una comprensión más completa y matizada de la rotación y retención de empleados en el contexto organizacional.

Alles (2015) en su libro "Dirección estratégica de recursos humanos", propone la rotación de puestos como una estrategia eficaz para retener empleados y reducir costos. Esta táctica implica reasignar a los empleados a diferentes roles o áreas dentro de la misma empresa, enriqueciendo sus habilidades y manteniendo su motivación. Al alinear los nuevos puestos con las habilidades, intereses y aspiraciones de los empleados, se preserva el conocimiento y experiencia existente, evitando los costos de contratar y capacitar a nuevo personal. Además, esta reubicación interna asegura la continuidad operativa y el flujo de trabajo, manteniendo la productividad y rendimiento de la organización durante cambios en su estructura de talento.

Bonache y Cabrera (2006) enfatizan la imperatividad de la retención de empleados dentro de una organización para fortalecer y potenciar la eficiencia operacional y la innovación constante. Argumentan que es fundamental identificar y evaluar meticulosamente a aquellos empleados cuyas competencias y conocimientos son vitales para el florecimiento organizacional, estableciendo, a su vez, estrategias robustas para su retención.

Bonache y Cabrera (2006) Proponen la implementación de encuestas meticulosas para sondar la satisfacción y el compromiso laboral, además de garantizar una sincronización precisa entre los valores individuales de los empleados y los objetivos macros de la organización

durante las fases de selección. Sugieren también la creación de roles que innatamente impulsen la motivación y la satisfacción, apoyados por sistemas de compensación competitivos y una gama de beneficios persuasivos. Este enfoque, complementado con una atención cuidadosa a las necesidades extraprofesionales, como compromisos familiares y comunitarios, permite una adaptación más integral y personalizada de las estrategias de retención. En consecuencia, se facilita un ambiente de trabajo que promueve un equilibrio saludable entre las responsabilidades profesionales y personales, cultivando un espacio donde los empleados se sientan profundamente valorados y, por ende, exhiban una lealtad y retención significativamente elevadas.

Encalada (2017) enfatiza que fidelizar talentos es esencial para el éxito y sustentabilidad de una organización. Es vital implementar planes de incentivos y compensaciones personalizadas, promoviendo la satisfacción y compromiso de los colaboradores, donde dichos planes sean holísticos y trasciendan las meras recompensas económicas. Es imprescindible fomentar un ambiente laboral saludable, ofrecer oportunidades de crecimiento profesional y propiciar un equilibrio entre la vida laboral y personal. Además, promover una cultura organizacional que valore y reconozca los aportes de cada miembro, apoyada en la flexibilidad, apertura a nuevas ideas y un liderazgo que motive y respalde a los empleados, es fundamental para impulsar su retención y lealtad hacia la organización.

1.2 Estado del arte

En el estado del arte, se han considerado artículos y estudios enfocados en la rotación de personal, incluyendo investigaciones que persiguen objetivos similares o relacionados.

Lange Flores et al. (2021) en su estudio titulado “Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa” cuyo objetivo se enfocó en la identificación de las causas de rotación de personal en una empresa maquiladora, también en aquellos derivados de la apertura de registros administrativos, la capacitación del personal, la adscripción a instituciones de seguridad social, financieras y fiscales, así como la compra de equipo especializado, la metodología aplicada fue cuantificar la rotación de personal, esto como se vio en el marco teórico es vital para la disminución de este.

Dice Lange flores et al. (2021) en su estudio que la pérdida deliberada (renuncia) o no deliberada (despido) del empleo puede cuantificarse a través del índice de rotación de perso-

nal. La rotación de personal se caracteriza por ser un fenómeno dinámico presente en cualquier cultura empresarial independientemente del giro o tamaño de la empresa, mientras que el ausentismo es la no presencia de los empleados en momentos en los que deberían estar laborando. Así, el índice de rotación de personal se determina por la relación porcentual entre el número de trabajadores que ingresan y las separaciones del personal acumulado, respecto al promedio de integrantes de una empresa en un periodo determinado. Los gastos asociados a la rotación incrementan los costos de producción y, consecuentemente, el precio del bien o servicio final ofertado. Además, la rotación repercute en la productividad del personal, al disminuir el ánimo y generar indiferencia hacia el proceso productivo (p.124).

Como resultado Lange Flores et al. (2021) dicen que se exhibe una variación semanal pareja de aproximadamente 400 empleados, donde el 90% de ellos opta por finalizar su vínculo laboral con la empresa de maquila. Al calcular la correlación entre la tasa de rotación de personal y los elementos causantes de ausentismo, se encuentran valores bastante parecidos.

En "Factores que originan la rotación de personal en empresas mexicanas", un estudio realizado por Flores (2008), se aborda la problemática de la alta fluctuación laboral observada en muchas organizaciones del país. El principal objetivo es identificar los determinantes de esta rotación. Flores pone especial énfasis en la correlación entre la insatisfacción laboral y la baja remuneración como causantes de dicha rotación. El estudio también explora la contribución de una selección inapropiada de empleados y la ausencia de motivación en este fenómeno. Adicionalmente, se pondera el papel que desempeñan las bajas por razones biológicas, sociales y personales en el contexto de esta rotación, buscando entender sus efectos adversos en las empresas mexicanas.

El estudio de Flores (2008) examina los factores que influyen la rotación de personal en empresas mexicanas. Se identificaron variables como insatisfacción laboral, baja remuneración y selección incorrecta de empleados, entre otras. Desde un enfoque metodológico cualitativo, complementado con herramientas cuantitativas, se empleó el método de estudio de casos centrado en el grupo Tuba cero S.A., integrado por 20 ejecutivos con roles específicos. Los datos recolectados, mediante un cuestionario tipo Likert, revelan, por ejemplo, que el 55% de los encuestados percibe que la insatisfacción personal induce un alto nivel de rotación en las empresas.

Como resultados del estudio se confirmó que la baja remuneración es una causa significativa de rotación del personal. Los encuestados concordaron que una selección inadecuada y la baja motivación llevan a una mayor rotación. Sin embargo, el 85% opinó que las bajas biológicas no influyen en la rotación, y se determinó un bajo nivel de rotación debido a bajas sociales y por motivos personales. Por lo tanto, las causas principales de rotación de personal identificadas son: baja remuneración, selección incorrecta y baja motivación.

Cabrera et al. (2011) en su estudio indican que la rotación de personal es un fenómeno que implica la salida permanente, ya sea voluntaria o involuntaria, de individuos de una organización, presentándose como un desafío significativo debido a los incrementos en los costos de reclutamiento, selección y capacitación, y las interrupciones en el flujo normal de trabajo. Para manejar este desafío, Cabrera et al. (2011) sugieren la implementación de estrategias específicas para minimizar la rotación, especialmente en el caso de empleados clave difíciles de reemplazar.

Según Cabrera et al. (2011), una estrategia crucial para mitigar este fenómeno es ofrecer salarios competitivos, complementados con incentivos y bonos basados en el desempeño, logro de objetivos y antigüedad. También es esencial mejorar la supervisión y fortalecer las relaciones entre supervisores y empleados, proporcionando capacitación adecuada en gestión de recursos humanos a los supervisores, quienes a menudo poseen una formación más técnica. Cabrera et al. (2011) también recomiendan mantener registros detallados sobre la rotación de personal, para identificar y comprender mejor las causas del problema, facilitando la búsqueda de personal más estable y la aplicación de soluciones efectivas. Finalmente, sugieren que promover una mayor identificación de los empleados con la empresa es imperativo, incentivándolos a ver los logros corporativos como propios y asegurándoles que se beneficiarán directamente de estos éxitos a través de bonos e incentivos.

Iñiguez (2017) menciona en su investigación que el coeficiente de rotación de personal se calcula mediante una fórmula similar, estableciendo una relación porcentual entre el total de trabajadores que se integran y se separan de la empresa, y el promedio general de empleados en la organización durante un periodo determinado. Un coeficiente extremadamente bajo podría llevar a la obsolescencia y estancamiento de la fuerza laboral de la empresa. En cambio, un coeficiente excesivamente alto podría indicar una falta de estabilidad operativa, lo cual podría tener efectos negativos en la estructura organizativa de la empresa. La interpretación de estos datos puede variar dependiendo de si la rotación es intencional o no, pero en ambos

casos, se ve como un problema para la empresa debido a los costos tangibles e intangibles asociados. Además, la rotación de personal puede generar otros problemas relacionados, como la desestabilización de las estructuras sociales y organizativas, así como afectar el conocimiento y la comunicación interna, lo cual podría provocar la salida de más empleados e iniciar un ciclo dañino para la organización.

El segundo artículo de Caldera et al. (2019) titulado Rotación de personal en la industria hotelera de Guanajuato en México es un trabajo de investigación el cual tiene como objetivo identificar las causas del alta de rotación de personal en la industria hotelera.

Caldera et al. (2019) afirman que la rotación de personal puede manifestarse de diversas formas en las organizaciones, dependiendo de las circunstancias que lleven a un empleado a abandonar su puesto laboral. A partir de ello, se puede determinar el tipo de rotación al que se enfrenta la empresa. Por ejemplo, se encuentra la rotación interna, que hace referencia a la promoción de un empleado dentro de la organización, cambiando de puesto. La investigación se centra en identificar las causas de la alta rotación en la industria, especialmente en casos de rotación externa, que se refiere a la salida definitiva del trabajador de la empresa.

Según Caldera et al. (2019), las causas de la rotación voluntaria de personal pueden clasificarse como externas o internas. Entre las causas externas se encuentran la oferta y demanda de personal, la complicada situación económica, la inseguridad y las oportunidades de empleo, entre otras, las cuales son factores ajenos a la empresa y no pueden ser modificados por ella. Este estudio también emplea la metodología de Idalberto Chiavenato para identificar las causas de la rotación de personal basándose en su modelo.

Caldera et al (2019) obtiene como resultado que las principales causas de rotación de personal en la industria hotelera en el estado de Guanajuato México son: a) el sistema de compensaciones; b) el reclutamiento y selección de personal; y c) la desmotivación de los empleados (p. 01).

En conclusión, el estudio de Caldera et al. (2019) proporciona información valiosa sobre las causas de la alta rotación de personal en la industria hotelera de Guanajuato, México. Al identificar factores clave como el sistema de compensaciones, el reclutamiento y selección de personal, y la desmotivación de los empleados, los resultados ofrecen una base sólida para desarrollar estrategias que aborden estos desafíos y, en última instancia, mejoren la retención de empleados en el sector hotelero. Al abordar estos problemas, las empresas podrán reducir

la rotación de personal, lo que podría conducir a una mayor estabilidad laboral y mejores resultados para la industria en su conjunto.

El artículo científico de Hernández et al. (2013), titulado "Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales", tiene como objetivo principal examinar las distintas modalidades, conceptos y metodologías que se aplican para comprender el fenómeno de la rotación de personal. Este análisis resulta especialmente relevante en el estado de Tlaxcala, donde una de las estrategias adoptadas por las empresas para reducir los costos de producción ha sido trasladar el ensamblaje a países con mano de obra más económica, como México. Aunque esta práctica puede ser eficiente en términos económicos, también ha conducido a situaciones de precariedad laboral y exclusión social en algunos casos. Esta realidad, a su vez, ha generado una alta rotación de personal en la industria, lo cual representa un desafío importante para las organizaciones y sus prácticas de gestión de recursos humanos.

Dice Hernández et al. (2013) dado que la investigación sobre la rotación de personal no es muy extensa, la metodología empleada se ha enfocado principalmente en la revisión de literatura con el objetivo de identificar las variables relevantes que inciden en este fenómeno, para así poder controlarlo y reducirlo. Por lo tanto, además de considerar la satisfacción laboral, se analiza la influencia de otros grupos de variables en la rotación, como las variables organizativas, así como las de carácter económico y ocupacional.

Como conclusión Hernández et al. (2013) dice que los resultados de la investigación son que la rotación de personal en la industria del vestido en Tlaxcala se ve influenciada por múltiples factores, incluyendo elementos culturales, económicos y emocionales. Las empresas deben reconocer la importancia de implementar planes de carrera integrales que ofrezcan capacitación, desarrollo humano y reconocimiento de logros para mejorar el bienestar y motivación de los trabajadores. Al hacerlo, podrán reducir la rotación de personal y, a su vez, mejorar la productividad en la industria textil tlaxcalteca.

El estudio realizado por Leyva (2016) en Mérida, Yucatán, analizó la rotación de personal en Call Centers, enfocándose en identificar los factores que influyen en la retención de empleados. Examinó el desarrollo histórico, la expansión y especialización de la industria, y las condiciones laborales, incluyendo salarios, tasas de rotación y ausentismo. Leyva busca comprender las motivaciones de los empleados, como la satisfacción laboral y oportunidades de crecimiento, para mejorar las estrategias y condiciones de trabajo en los Call Centers de la región.

Según Leyva et al. (2016), los costos relacionados con la rotación de personal son significativos, incluyendo la atracción, selección y capacitación de nuevos talentos. Al aumentar la tasa de rotación, los costos incrementan y la inversión en formación se pierde, lo que genera una carga financiera para las organizaciones. Minimizar la rotación no solo representa un ahorro económico, sino también ayuda a mantener el conocimiento y la experiencia dentro de la empresa, promoviendo su estabilidad y crecimiento.

Bermúdez et al. (2010) en su estudio titulado “Retención del talento”, enfatiza la esencialidad de que las organizaciones entiendan y motiven a su talento. La investigación propone herramientas para identificar los motivadores claves de los empleados, promoviendo un modelo de retención que aliente la lealtad y pertenencia. Se destaca el empleo de estrategias de Employer Branding y se refuerza el papel de Recursos Humanos como un socio estratégico vital. La investigación también evidenció que una comunicación clara con los empleados amplifica su compromiso y sentido de pertenencia.

A su vez, Bermúdez et al. (2010) presentan un modelo sistémico integral para la gestión del talento humano. Este modelo contempla competencias, conocimientos y experiencias individuales, asegurando la adecuación entre el individuo y su puesto. Se subraya la relevancia de los planes de formación y capacitación y se reconoce el papel del líder en cultivar y guiar el desarrollo del talento. La figura del líder es vista como un elemento crucial en la creación de un entorno laboral óptimo para el crecimiento y la excelencia profesional

Por otra parte, Alvarado & Tinoco (2018) en su tesis titulada “Análisis de rotación de personal del área de cajas y elaboración de un plan de retención en una cadena de supermercados de cuenca sobre la rotación de personal en supermercados de Cuenca”, destacan la crucial función del departamento de Talento Humano en proporcionar óptimas condiciones laborales y fomentar el desarrollo de habilidades para la retención de empleados. Enfatizan que la rotación representa un desafío costoso, al considerar gastos de selección, inducción y capacitación. La investigación se estructura en capítulos que tratan desde las causas de la rotación, pasando por la metodología y el análisis de datos, hasta propuestas específicas para fortalecer la retención, centrando la atención en el liderazgo, satisfacción y oportunidades de crecimiento laboral.

Capítulo 2

2. Metodología

2.1. Objetivo general

Diseñar un plan de identificación de las causas de la Rotación de Personal en una Cadena de Farmacias en Cuenca para la creación de estrategias efectivas para la reducción de las causas.

2.2. Objetivos Específicos

- Realizar una revisión bibliográfica exhaustiva acerca de los factores que influyen en la rotación de personal.
- Identificar y comprender los factores clave que están provocando una alta rotación de personal en la organización.
- Desarrollar estrategias para mitigar la tasa de rotación de personal en la Organización

2.3. Metodología

2.3.1. *Tipo de investigación*

Según Pantoja (2009) en su libro "Manual para la elaboración de tesis y trabajos de investigación", esta investigación se clasificará como aplicada y explicativa. Es explicativa porque se orientará a profundizar en el entendimiento de las causas y consecuencias de la rotación de personal en la empresa, buscando desentrañar los diversos factores e implicaciones de este fenómeno. Además, es aplicada ya que tiene como objetivo la creación y aplicación de estrategias eficaces para mitigar esta problemática, proponiendo soluciones basadas en los hallazgos y análisis realizados durante la investigación.

La investigación propuesta adoptará un enfoque mixto, combinando metodologías cualitativas y cuantitativas, para analizar la rotación de personal en un contexto transversal. Este enfoque permitirá una evaluación integral de los factores contribuyentes, utilizando análisis estadísticos para cuantificar tendencias y entrevistas o encuestas para captar perspectivas detalladas. La intención es identificar patrones de rotación y comprender las dinámicas internas que los impulsan, facilitando así el desarrollo de estrategias basadas en evidencia para mitigar este fenómeno en la organización.

2.3.2. Participantes

La población de esta investigación estuvo constituida principalmente por empleados que habían abandonado voluntariamente una empresa farmacéutica en un periodo de seis meses de 2023. Se dio particular atención a aquellos que se separaron de la empresa por decisión propia. Además, se incluyeron gerentes y responsables de recursos humanos para proporcionar una visión más integral y profunda sobre las causas detrás de la rotación de personal. Esta estrategia permitió recopilar información valiosa y diversificada que facilitó una comprensión más rica y matizada de los motivos individuales que impulsaron a los empleados a renunciar, y así, elaborar estrategias efectivas y bien informadas para contrarrestar esta tendencia y fomentar una retención de talento más robusta dentro de la organización.

2.3.3. Instrumentos

Se implementaron encuestas mediante Google Forms para recolectar datos específicos y cuantificables acerca de las causas de la rotación de personal, procurando obtener una comprensión más profunda y clara de las percepciones y experiencias del personal que ha dejado la empresa. Se contactaron a los exempleados invitándolos a participar voluntariamente en estas encuestas, garantizando su anonimato y confidencialidad en las respuestas proporcionadas. (Véase en Anexo 1)

2.3.3.1. Cálculo del Índice de Rotación de Personal en la Cadena de Farmacias de la Ciudad de Cuenca

Para calcular el índice de rotación de personal en la cadena de farmacias de la ciudad de Cuenca, se aplicó la metodología propuesta por Mondy (2010). Esta técnica se enfocó en determinar la proporción de empleados que habían dejado la organización en un periodo específico respecto al número total promedio de empleados durante ese mismo periodo. Implementar esta fórmula permitió una evaluación precisa de la magnitud del problema de rotación de personal, facilitando una comprensión más clara de su impacto prevalente en las operaciones y la continuidad de la empresa. Este análisis cuantitativo fue crucial para diseñar estrategias efectivas que abordaran y mitigaran las causas identificadas de la rotación en la organización.

2.3.3.2. Encuestas

En esta investigación, nos basamos en el método de encuestas anónimas para permitir que los participantes expresaran sus opiniones y experiencias de manera libre y sin prejuicios. La encuesta que fue utilizada estuvo basada en indicadores de las causas de la rotación voluntaria de personal según Block (2015) y Chiavenato (2007). Las encuestas estuvieron compuestas por una serie de ítems, permitiendo a los encuestados seleccionar las razones específicas por las que dejaron la empresa, ofreciendo opciones como insatisfacción laboral y baja remuneración. Para garantizar el anonimato, se tomaron medidas como la eliminación de cualquier identificador personal de los encuestados y el uso de un sistema de recopilación de datos que aseguraba la confidencialidad de las respuestas, permitiendo así que los participantes compartieran su retroalimentación honesta sin temor a represalias o juicios.

2.3.3.3. Análisis Detallado a través de Grupos Focales: Explorando las Causas Comunes de Renuncia

Se organizaron grupos focales virtuales vía Zoom, agrupando a empleadas con razones similares de renuncia. Esta estrategia nos permitió profundizar en el entendimiento de los motivos comunes y específicos que llevaron a las empleadas a dejar la empresa, facilitando una discusión enfocada y detallada. Las preguntas planteadas en estos grupos se obtuvieron de indicadores de rotación de personal basados en Chiavenato y Block.

2.4. Análisis de datos

Los datos recolectados a través de Google Forms se analizarán de manera automatizada. Se prestará especial atención a las respuestas y tendencias que aparezcan con mayor frecuencia, permitiendo identificar las causas predominantes detrás de la rotación de personal. Que serán profundizadas en el grupo focal a partir del análisis y comprensión de estos datos, se desarrollarán estrategias dirigidas específicamente a abordar y mitigar las principales causas identificadas, con el objetivo final de reducir efectivamente la rotación de personal en la organización.

2.5. Procedimiento

2.5.1. Cálculo de la tasa de rotación de personal

Primero, se calculó la tasa de rotación de personal de la empresa en los últimos 6 meses utilizando la fórmula propuesta por Mondy (2010). Esta fórmula, aplicada en el pasado,

determinó el porcentaje de cambio en los empleados de la empresa durante ese período. Comenzó con la suma del total de nuevos empleados contratados (admisiones) y el total de empleados que dejaron la empresa (desvinculaciones). Esta suma se dividió entre dos para obtener un promedio de los cambios en el personal. Luego, este promedio se dividió por el número promedio de empleados en la empresa durante esos 6 meses. Finalmente, el resultado de esta operación se multiplicó por 100 para convertirlo en un porcentaje, reflejando así la magnitud del cambio en el personal en relación con el tamaño total de la empresa.

2.5.2. Contacto con el personal que abandonó la empresa

Tras calcular la tasa de rotación, se contactó a excolaboradores de la organización, en donde se pudo constatar que la totalidad de las renunciaciones voluntarias proviene del sexo femenino, ya que representan la mayoría de los empleados en el área de estudio. No se definió un rango de edad específico para las participantes, con el objetivo de incluir una diversidad de perspectivas profesionales.

2.5.3. Realización de encuestas

A continuación, se realizarán encuestas mediante Google Forms de manera remota. Las encuestas se efectuarán de forma anónima para fomentar la honestidad y obtener respuestas más precisas y genuinas.

2.5.4. Identificación de factores recurrentes mediante grupo focal

A través del análisis de las encuestas, se logró contactar de manera aleatoria a un grupo de exempleadas de manera aleatoria a una reunión por medio de la plataforma Zoom, donde se identificaron los factores más recurrentes que motivaron al personal a abandonar su cargo en la empresa.

2.5.5. Desarrollo de estrategias

Utilizando la información recopilada y analizada en las etapas anteriores, se diseñarán estrategias específicas y fundamentadas para reducir la rotación de personal. Las estrategias se formularán para abordar directamente las causas identificadas que han motivado al personal a abandonar la empresa, con el objetivo de mejorar la retención de empleados en el futuro.

Capítulo 3

3. Resultados

Este capítulo detalla los resultados obtenidos del estudio sobre la rotación de personal, abordando el tema desde una perspectiva que integra análisis cuantitativo y cualitativo. Los hallazgos proporcionan una visión amplia y detallada de las causas y tendencias relacionadas con la rotación de personal, ofreciendo información para el desarrollo de estrategias de retención y mejora en el ambiente laboral.

3.1. Análisis cuantitativo

El análisis cuantitativo comenzó con la aplicación de la fórmula de Mondy (2010) para calcular la tasa de rotación de personal, proporcionando una visión cuantificada de la frecuencia de las salidas de empleados en la organización.

3.1.1. Fórmula para la Tasa de Rotación de Personal

La fórmula utilizada para calcular la tasa de rotación de personal es la siguiente:

Tasa de Rotación = $((\text{Número de Admisiones} + \text{Número de Desvinculaciones}) / 2) / \text{Número promedio de empleados} \times 100$

Donde:

- **Número de Admisiones** representa la cantidad total de nuevos empleados durante el periodo de estudio.
- **Número de Desvinculaciones** es el número total de empleados que dejaron la empresa en el mismo periodo.
- **Número promedio de empleados** es el promedio de empleados en la empresa durante ese tiempo.

3.1.2. Aplicación de la Fórmula con los Datos

Utilizando los siguientes datos, la tasa de rotación se calcula de la siguiente manera:

Número de Admisiones: 30

Número de Desvinculaciones: 30

Número promedio de empleados: 150

$$\text{Tasa de Rotación} = ((30 + 30) / 2) / 150 \times 100$$

$$\text{Tasa de Rotación} = (60 / 2) / 150 \times 100$$

$$\text{Tasa de Rotación} = 30 / 150 \times 100$$

$$\text{Tasa de Rotación} = 20\%$$

3.2. Selección de Participantes para la Encuesta

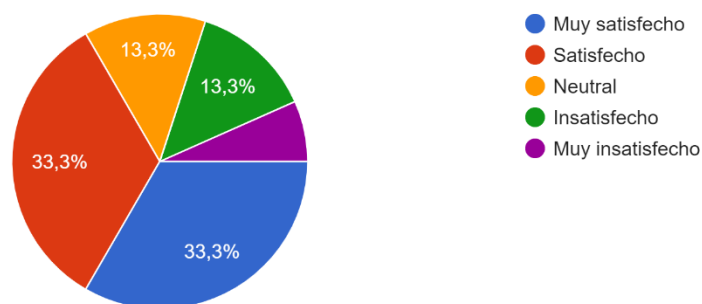
Para optimizar la selección de participantes en la encuesta, se enfocó en el 60% de los colaboradores que dejaron la empresa en los últimos 6 meses. Esta elección se basó en la disponibilidad y disposición de estos individuos para participar, y también en la tasa de rotación calculada. Esta estrategia es crucial para identificar áreas de mejora en la organización, proporcionando una visión directa sobre los motivos detrás de la rotación de personal.

3.3. Encuestas basadas en indicadores de rotación de personal por Chiavenato y Block

Se complementó este enfoque con encuestas basadas en los principios de Chiavenato (2007) y Block (2015), centradas en evaluar mediante un sistema de calificación diversas dimensiones de la experiencia laboral. Estas encuestas cuantificaron las percepciones y experiencias del personal, ofreciendo datos estadísticos sobre los factores que influyen en la decisión de dejar la empresa.

Figura 1

Evaluación del paquete de compensación y beneficios ofrecidos por la empresa, incluyendo salario, seguros y otros beneficios

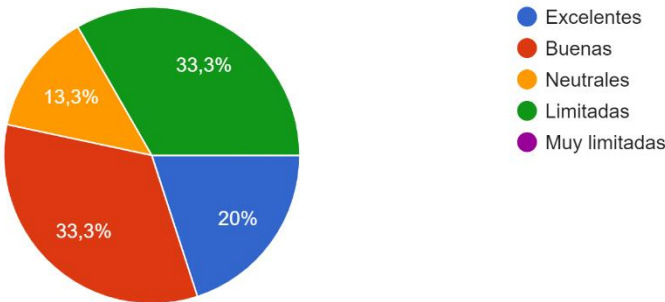


Los datos revelan que, aunque la mayoría de los empleados están satisfechos con su paquete de compensación y beneficios, un 20% muestra insatisfacción, señalando áreas clave

para mejoras en el área de compensación a empleados, lo que hace relevante una mejora en el área. Con esta información la empresa aborda estas preocupaciones para mejorar los beneficios de la empresa, asegurando así el bienestar de sus trabajadores y la competitividad en el mercado.

Figura 2

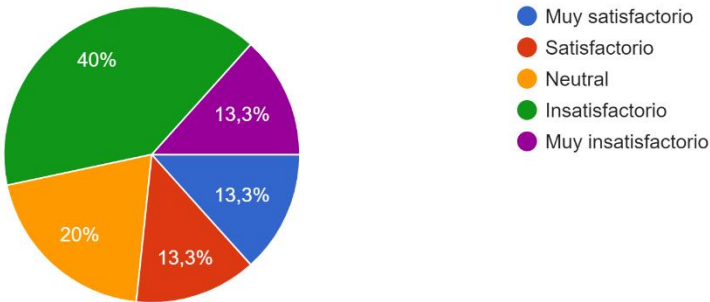
Cuál es su Percepción sobre la disponibilidad y accesibilidad de oportunidades para el desarrollo profesional, promociones y avance de carrera dentro de la empresa



El análisis de los datos indica que el 53.3% de los empleados perciben positivamente las oportunidades de desarrollo profesional en la empresa. Por otro lado, un 33.3% de los empleados evalúan estas oportunidades como neutras o limitadas. Este hallazgo identifica un área de mejora en los programas de desarrollo de carrera, lo cual podría influir en la rotación voluntaria del personal. La mejora de los planes de carrera es, por tanto, una medida recomendada para abordar estas percepciones y posiblemente reducir la rotación de personal.

Figura 3

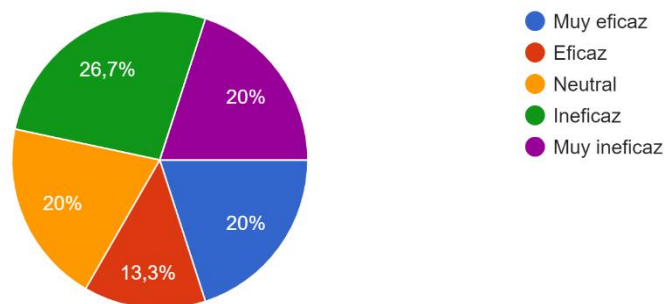
Calidad del ambiente laboral, incluyendo las relaciones interpersonales con colegas y el ambiente físico de trabajo



De los empleados encuestados, el 60% califica el ambiente laboral como satisfactorio o muy satisfactorio. Por otro lado, un 26.6% de los empleados reporta insatisfacción con el ambiente laboral. Este dato es significativo al considerar su potencial impacto en la rotación voluntaria de personal. La insatisfacción con el ambiente laboral es un factor determinante en la decisión de los empleados de dejar la empresa. Por lo tanto, es esencial identificar y abordar las causas específicas de esta insatisfacción para mejorar el clima laboral y minimizar la rotación de personal.

Figura 4

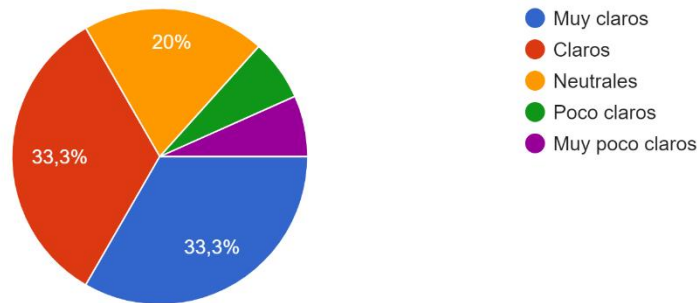
Eficacia de la comunicación interna, claridad en la retroalimentación recibida y transparencia en la información compartida por la gerencia



La evaluación específica de la comunicación interna entre jefes y empleados revela una división en las percepciones: un 46.7% de los empleados la considera efectiva, mientras que una proporción similar la percibe como neutral o deficiente. Este hallazgo resalta la importancia crítica de optimizar la comunicación bidireccional entre líderes y subordinados en la estructura organizacional. La calidad de esta interacción influye notablemente en la percepción general del ambiente laboral, subrayando el papel vital de los jefes directos en la transmisión de información y retroalimentación.

Figura 5

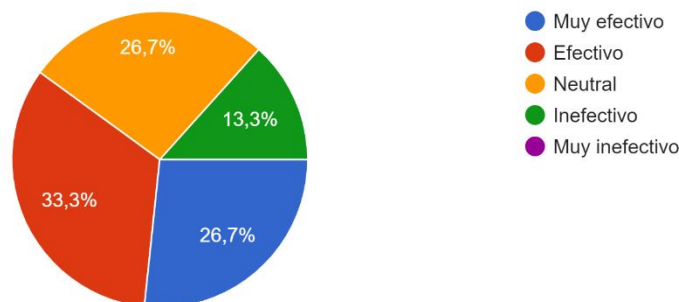
Claridad y realismo de las expectativas, objetivos asignados y metas de desempeño, y cómo estos se comunicaron y gestionaron



El análisis de los datos revela que un 66.6% de los empleados perciben como claras o muy claras la claridad y realismo de las expectativas, los objetivos asignados y las metas de desempeño establecidas por la empresa. En contraste, un 20% de los empleados considera estas metas y expectativas como poco claras. Esta diferencia subraya la necesidad de una comunicación precisa y realista en la definición y transmisión de expectativas y metas. La eficacia en la comunicación de estos elementos por parte de los directivos es crucial, dado que una comunicación inadecuada puede llevar a una comprensión deficiente y a un desalineamiento de los empleados con los objetivos organizacionales, lo que a su vez puede impactar adversamente en su productividad. Por lo tanto, es imperativo que la empresa mejore la claridad y realismo en la comunicación de sus metas y expectativas para facilitar una implementación efectiva y aumentar la motivación y el rendimiento de los empleados.

Figura 6

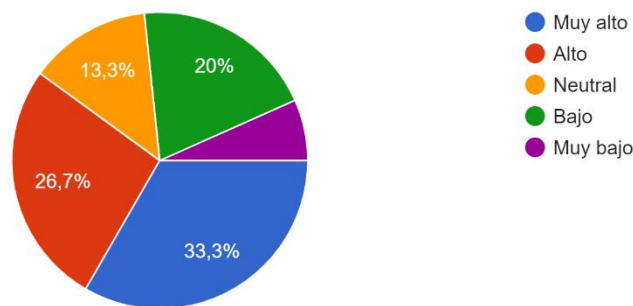
Evaluación del estilo de liderazgo del supervisor o jefe directo, incluyendo habilidades de comunicación, apoyo y capacidad para motivar al equipo



El análisis de los datos indica que un 60% de los empleados califica el liderazgo de su supervisor o jefe directo como efectivo o muy efectivo, destacando especialmente sus habilidades en comunicación y motivación. Sin embargo, existe un 40% que evalúa este liderazgo como neutral, ineficaz o muy ineficaz. Este aspecto enfatiza la importancia crítica del rol del gerente en la productividad de los empleados. La encuesta se centró específicamente en las competencias del gerente directo y su impacto en el desempeño del equipo. Estos resultados sugieren una necesidad de atención y mejora en las habilidades de liderazgo y gestión de algunos supervisores para asegurar un impacto positivo en la productividad y motivación del equipo.

Figura 7

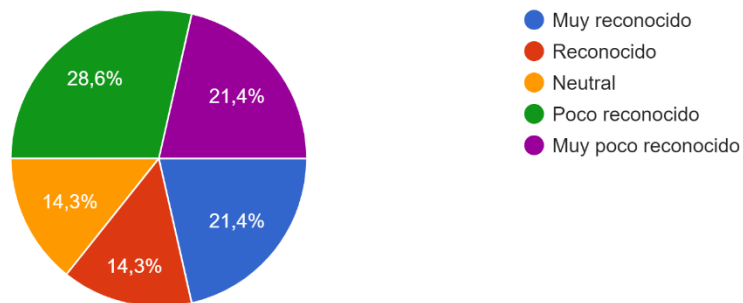
Impacto del liderazgo y la gestión del supervisor o jefe directo en la decisión personal de abandonar la empresa



El análisis revela que el 53.3% de los empleados considera que el liderazgo y la gestión de su supervisor o jefe directo tienen un alto o muy alto impacto en su decisión de permanecer o dejar la empresa. Este porcentaje resalta el efecto significativo que la relación con el jefe directo tiene en las decisiones de renuncia de los empleados. Esta información es crucial para la investigación ya que establece una conexión directa con los hallazgos previos sobre la influencia del liderazgo en la satisfacción y la retención del personal. Se evidencia que la percepción de los empleados sobre la efectividad y el estilo de liderazgo de sus supervisores es un factor determinante en su compromiso y lealtad hacia la empresa. Este aspecto subraya la importancia de fortalecer las habilidades de liderazgo de los gerentes para mejorar la retención de empleados y el clima laboral general.

Figura 8

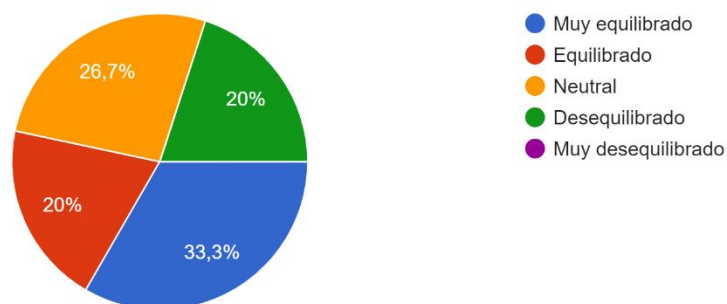
Nivel de reconocimiento y apreciación del trabajo realizado, incluyendo el reconocimiento de logros y contribuciones individuales



Los datos indican que un 42.8% de los empleados considera que su trabajo y contribuciones son reconocidos o muy reconocidos por la empresa. Por otro lado, un 28.6% siente una falta de reconocimiento. Este hallazgo es relevante al analizar la moral y motivación del personal. En este contexto, se evaluó la percepción de reconocimiento por parte de los empleados como un indicador potencial en relación con la rotación de personal. La presencia o ausencia de reconocimiento puede influir significativamente en la satisfacción del empleado y, por ende, en su decisión de continuar o no en la empresa. Esta información es vital para comprender la dinámica de retención de empleados y para implementar estrategias que fortalezcan el reconocimiento y la valoración del personal.

Figura 9

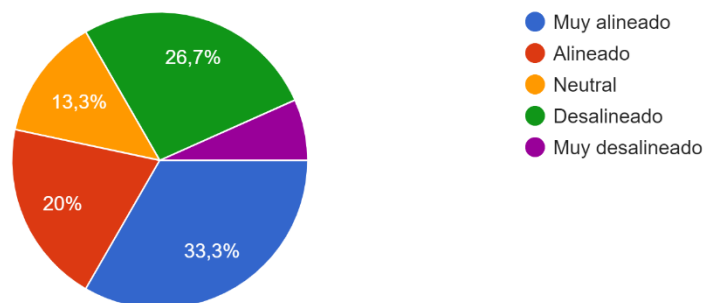
Balance entre las responsabilidades laborales y la vida personal, incluyendo flexibilidad de horarios y consideración de necesidades personales



El balance entre trabajo y vida personal en la empresa recibe opiniones variadas: el 53.3% de los empleados lo considera equilibrado, mientras que un 46.7% lo percibe como desequilibrado o muy desequilibrado. Estas valoraciones son esenciales para comprender las causas de rotación de personal, ya que se centran en cómo los empleados sienten que su trabajo impacta en su vida personal. La flexibilidad laboral y la adaptación de los turnos influyen directamente en la percepción del equilibrio trabajo-vida. Un ambiente de trabajo que se acomoda a las necesidades personales puede favorecer la permanencia del empleado en la empresa. Por el contrario, horarios rígidos o turnos rotativos pueden presentar desafíos que afectan negativamente este equilibrio, lo que podría contribuir a una mayor rotación de personal. Identificar y abordar estos aspectos es crucial para mejorar la satisfacción del empleado y reducir la rotación.

Figura 10

Alineación personal con la cultura y valores organizacionales, y cómo estos influyen en el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral



Un 53.3% de los empleados se siente alineado con la cultura y valores de la empresa, mientras que un 40% no se siente alineado o está neutral al respecto, sugiriendo un área de oportunidad en la cohesión cultural organizacional, este es otro factor importante ya que la persona estar alineada a la cultura y valores de la empresa, es más comprometida a mantenerse en la misma, con un mayor compromiso.

3.4. Análisis Cualitativo

3.4.1. Composición del Grupo Focal

El grupo focal fue constituido por ex-empleados de la empresa, seleccionados en función de su reciente desvinculación. La composición del grupo buscó reflejar una heterogeneidad en cuanto a roles ocupados, tiempo de servicio en la empresa, y variedad en las razones de salida, con el fin de asegurar un espectro amplio de perspectivas y experiencias para el análisis.

3.4.2. Preguntas Realizadas

Se elaboró un conjunto de diez interrogantes, basadas en el formulario enviado en línea a los participantes (*Véase en Anexo 1*). Al repetir y profundizar estas preguntas en el contexto del grupo focal, se buscó clarificar y profundizar en las causas subyacentes a la rotación de personal. Las temáticas abarcadas incluyeron la percepción sobre la compensación y beneficios, oportunidades de desarrollo profesional, balance entre vida laboral y personal, calidad de la comunicación interna, liderazgo, y la cultura organizacional. (*Veáse en Anexo 2*)

3.4.3. Categorías de Análisis

El análisis de las respuestas se estructuró en cinco categorías primordiales: Compensación y Beneficios, Desarrollo Profesional, Equilibrio Trabajo-Vida Personal, Comunicación y Liderazgo, y Cultura Corporativa y Reconocimiento. Este enfoque permitió una evaluación sistemática y detallada de los diversos factores que inciden en la decisión de los empleados de permanecer o dejar la organización.

3.4.4. Resultados del Grupo Focal

3.4.4.1. Compensación y Beneficios

En cuanto a la Compensación y Beneficios, la percepción general entre los empleados es positiva respecto al paquete ofrecido. Durante el grupo focal, se destacó que el salario es competitivo en comparación con el mercado laboral para posiciones similares. Esto se evidencia por las observaciones de los lugares de trabajo actuales de las exempleadas, donde se reportan condiciones salariales semejantes. Además, se agrega como un detalle importante que las causas de abandono de la empresa por parte de los empleados probablemente no se deben al salario. Esta observación sugiere que otros factores, aparte de la compensación económica, podrían influir en la decisión de dejar la empresa.

3.4.4.2.Desarrollo Profesional

La ausencia de una trayectoria de crecimiento profesional claramente definida se identificó como un patrón recurrente y significativo entre las exempleadas, de acuerdo con los datos recabados en el grupo focal. Esta limitación en las oportunidades de avance dentro de la estructura corporativa se ha reconocido como un factor crítico de disconformidad laboral. La frecuencia de esta preocupación subraya la importancia de implementar estrategias organizacionales que fomenten el desarrollo de carrera. Esto implica la necesidad de una revisión y potencial mejora en los sistemas de gestión de talento y planificación de carrera, enfocándose en crear vías más claras y accesibles para el avance profesional dentro de la empresa. Tal enfoque no solo respondería a las inquietudes planteadas, sino que también podría resultar en una mayor retención de talento y en una mejora general en la moral del personal.

3.4.4.3.Calidad del Ambiente laboral

En cuanto a la Calidad del Ambiente Laboral, se ha identificado un desequilibrio significativo entre las demandas del trabajo y la vida personal, atribuible en parte a los turnos rotativos exigidos por la empresa. Esta estructura de horarios fluctuantes repercute negativamente en la satisfacción laboral de los empleados. Además, varias exempleadas han expresado preocupaciones específicas respecto a sus interacciones con las supervisoras, señalando que estas relaciones no fueron óptimas. Esta dinámica adversa ha influido de manera considerable en la calidad del ambiente laboral, contribuyendo a una disminución en la satisfacción laboral general. La combinación del desbalance trabajo-vida, exacerbado por los turnos rotativos, y las relaciones desafiantes con las supervisoras, ha sido mencionada de manera recurrente por las exempleadas como una causa principal de insatisfacción.

3.4.4.4.Comunicación y Liderazgo

Las opiniones respecto a la comunicación y el liderazgo dentro de la organización son mixtas. Como se indicó anteriormente, las exempleadas experimentaron dificultades en sus relaciones con las supervisoras, quienes, idealmente, deberían desempeñar un papel crucial de liderazgo en la empresa. Estas supervisoras son responsables de comunicar de manera efectiva los objetivos y metas, elementos esenciales para la realización exitosa de tareas y proyectos.

Además, se espera que fomenten un entorno propicio para el logro de estas metas, lo cual está directamente relacionado con la obtención de bonos adicionales y otros incentivos. Sin embargo, la aparente falta de habilidades de liderazgo y comunicación efectiva en algunas supervisoras parece haber creado un ambiente de trabajo desafiante y ha contribuido a una

percepción dividida sobre la eficacia del liderazgo organizacional. Este aspecto subraya la importancia de un liderazgo sólido y una comunicación clara para el éxito y bienestar de los empleados dentro de la empresa.

3.5. Estrategias para mitigar la rotación de personal

Chiavenato (2007) sugiere que para abordar los factores externos e internos que causan la rotación de personal, las organizaciones deben mantenerse al tanto de las tendencias del mercado laboral y ajustar sus políticas salariales y de prestaciones para ser competitivas. Además, es crucial desarrollar un estilo administrativo que promueva un ambiente de trabajo positivo y ofrezca oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional.

En lo que respecta a la cultura y estructura organizacional, Chiavenato (2007) recomienda fomentar una cultura corporativa inclusiva y participativa. Las encuestas a excolaboradores pueden ser utilizadas para identificar áreas de mejora en la cultura y estructura organizacional, permitiendo a las empresas realizar ajustes que alineen mejor estos elementos con las expectativas y necesidades de los empleados.

Según Block (2015) y Dolan et al. (2007), mejorar el liderazgo y la gestión es fundamental para reducir la rotación de personal. Esto incluye la capacitación de líderes y gerentes en habilidades de comunicación, gestión de conflictos y motivación de equipos. Además, es esencial establecer canales de comunicación efectivos que permitan a los empleados expresar sus inquietudes y recibir retroalimentación constructiva.

Dolan et al. (2007) también aconsejan revisar las políticas de compensación y satisfacción laboral. Esto podría implicar la implementación de programas de beneficios ajustados a las necesidades de los empleados, así como la revisión de los paquetes de compensación para asegurarse de que sean competitivos. Además, las encuestas de salida pueden proporcionar información valiosa sobre cómo mejorar la satisfacción laboral y las condiciones de trabajo.

Implementando estas estrategias, la organización puede abordar efectivamente las causas de la rotación de personal identificadas en las encuestas a excolaboradores. Esto permitirá mejorar la retención de empleados y reducir los costos asociados con una alta rotación de personal.

4. Discusión

Los resultados de este estudio evidencian paralelismos con investigaciones previas que persiguen objetivos similares, lo que contribuye a una comprensión más robusta del fenómeno estudiado.

Específicamente, el análisis de la tasa de rotación de personal en el trabajo de Lange Flores et al. (2021) se corresponde con los hallazgos de la presente investigación, ofreciendo un entendimiento más profundo de este aspecto dentro del contexto organizacional.

Además, el estudio de Cabrera et al. (2011), que subraya la relevancia de mantener salarios competitivos como táctica para disminuir la rotación voluntaria de personal, encuentra paralelismos significativos con las conclusiones de este análisis. Los resultados sugieren que la adopción de estrategias centradas en una estructura salarial competitiva puede ser un enfoque eficiente para manejar y reducir la rotación de personal en las entidades corporativas.

Se puede esclarecer que la evidencia bibliográfica de los diferentes aportes investigativos, han logrado resaltar que la rotación personal está fuertemente influenciada por aspectos como una remuneración baja, insatisfacción laboral, la inoportuna selección de empleados, ausencia de motivación y diferentes aspectos que influyen en la deserción de los trabajadores. De igual manera, los estudios proponen estrategias para simplificar la rotación, como brindar salarios competitivos, adaptar programas de retención y robustecer los vínculos con los empleados y supervisores. Estos hallazgos están fuertemente relacionados con los criterios de Aliaga (2019), el cual menciona que una remuneración baja genera disconformidad laboral por parte de los trabajadores, lo cual es un motivo para que suceda la rotación de personal.

Según la perspectiva de Hernández & Durán (2022), hacen alusión a que la rotación personal está caracterizada por el nivel salarial, carga laboral y oportunidades de ascenso; mismo que inciden significativamente en la motivación de los trabajadores, sintiéndose insatisfecho en el lugar de trabajo. Sin embargo, estudios como los de González et al. (2017), han logrado demostrar que brindar, asegurar a los trabajadores con mejores oportunidades, desarrollarlos profesionalmente, efectuar remuneraciones competitivas y adaptar un oportuno ambiente laboral, tienen una asociación significativa con la disminución de rotación de personal. Pero inexorablemente, los alicientes económicos o salarios equilibrados disminuyen considerablemente la rotación personal, tal como lo menciona Gómez et al. (2015).

Por otro lado, como elementos destacados de los resultados, se ha podido determinar que la insatisfacción laboral y la calidad de la interacción líder-subordinado son determinantes clave en la decisión de los empleados a la hora de abandonar una empresa. La comunicación bidireccional es crucial, ya que una comunicación inadecuada puede conducir a una comprensión deficiente y desalineamiento con los objetivos organizacionales, afectando la productividad. Además, el liderazgo, la gestión del supervisor y el reconocimiento al trabajador son factores importantes que influyen en la decisión de permanecer o dejar la empresa para la mayoría de los empleados. Basado en estos argumentos, se puede apreciar estudios como los de Orlando et al. (2022), los cuales manifiestan que la incongruencia o interactividad inapropiada, entre supervisor y subordinado, inciden de manera prominente en el desempeño laboral; mismo que puede ser un factor causante para abandonar la empresa. Estudios como los de Sampa et al. (2023), manifiestan que no necesariamente la falta de reconocimiento o motivación están demasiado estrechas con la deserción laboral, sino más bien que esto influye en el compromiso del trabajador; por lo cual su desempeño se ve forzado a disminuir. Y eso si puede ser una facultad para optar por la deserción o rotación laboral en las empresas.

Por otro lado, estudios como los de Al-Suraihi et al. (2021), han dado constancia de que implementar estrategias tiene esa potencialidad de aumentar la satisfacción laboral, la motivación y la productividad de individuos y organizaciones, lo que puede reducir los problemas de empleo, el ausentismo y la rotación de empleados. Por otro lado, DeJesus (2017), manifiesta que, las implicaciones de cambio social ayudan a los líderes de recursos humanos a alinear los valores de los empleados con la cultura organizacional, lo cual puede ser una estrategia viable para mejorar la satisfacción laboral y disminuir la rotación voluntaria de empleados, contribuyendo así a la reducción del desempleo.

Conclusión

Este estudio ha investigado exhaustivamente las causas detrás de la rotación de personal en una reconocida cadena de farmacias en la ciudad de Cuenca. A través de una metodología que combinó el análisis teórico, basado en autores prominentes como Chiavenato, con la recopilación de datos empíricos mediante formularios y un grupo focal, hemos identificado factores críticos que influyen en la decisión del personal de abandonar la empresa.

Los hallazgos de esta investigación revelan que la falta de reconocimiento en el puesto de trabajo, deficiencias en el liderazgo de los jefes directos, problemas en la comunicación, expectativas poco claras o inalcanzables en cuanto a las metas, y la calidad del ambiente laboral son factores determinantes en la alta tasa de rotación de personal. Aunque el impacto del paquete de compensación y beneficios fue menos significativo, no debe ser ignorado.

Estos hallazgos corroboran y amplían las teorías de Chiavenato y otros autores, demostrando que la gestión eficaz de recursos humanos va más allá de la simple compensación económica, enfocándose en la valoración integral del empleado.

En el que se pudo evidenciar que una gran proporción de los participantes se encuentran satisfechos con el paquete de compensación, es importante señalar que un 20% se encuentra insatisfecho. Además, se destaca que, un 33,3% de los colaboradores perciben limitadas oportunidades de desarrollo profesional. Esto recae en la insatisfacción laboral del 26,6%, incluyendo de esta manera en un riesgo para la retención, requiriendo así que la empresa aborde las causas en específico. Así se lograron resaltar las áreas de mejora, enfocándose en el fortalecimiento de la cultura corporativa para asegurar la retención y compromiso del personal.

En este contexto, se concluyó que las estrategias específicas orientadas a mejorar cada uno de estos aspectos, incluye programas para aumentar el reconocimiento y la satisfacción laboral, formación en liderazgo efectivo para los jefes directos, mejora en los canales de comunicación, establecimiento de metas realistas y mejoras en el ambiente laboral.

Al abordar estas áreas clave, la cadena de farmacias no solo podrá reducir significativamente su tasa de rotación de personal, sino también mejorar su ambiente laboral y eficiencia operativa. Esto, a su vez, se traducirá en un mejor servicio al cliente y un posicionamiento más sólido en el mercado.

En conclusión, esta investigación subraya la importancia de una gestión de recursos humanos holística y enfocada en el bienestar del empleado, lo que es fundamental para el éxito y la sostenibilidad de cualquier organización en el competitivo entorno empresarial actual.

Recomendaciones

Se recomienda a la cadena de farmacias, la aplicación de las estrategias para la retención del personal, como el establecimiento de programas para el reconocimiento y satisfacción laboral, además de la formación en liderazgo efectivo para los jefes directos. También mejorar los canales de comunicación interna a través de metas realistas.

Se aconseja a la cadena de farmacias emplear constantemente una evaluación de satisfacción laboral, de esta manera se puede diagnosticar el clima laboral de la organización, diseñar y desarrollar estrategias que posibiliten mejorar la percepción de los colaboradores, además de influir positivamente en el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

Para mejorar la investigación sobre la rotación de personal en la gestión de recursos humanos, se recomienda inicialmente expandir la muestra estudiada. Esto implica incluir una mayor diversidad de organizaciones y sectores, lo cual enriquecerá los hallazgos y permitirá una generalización más robusta de los resultados. Además, es crucial extender el período de estudio. Observar las tendencias y causas de la rotación a lo largo del tiempo proporcionará una comprensión más profunda y dinámica de este fenómeno.

La investigación debe enfocarse también en la identificación de variables causales específicas de la rotación de personal. Utilizar técnicas avanzadas como el análisis de sendero y modelos de ecuaciones estructurales proporcionará una comprensión más precisa de las relaciones causales. En paralelo, se debe poner un énfasis particular en el desarrollo y evaluación de estrategias de retención. Comprender y proponer intervenciones efectivas para mantener al personal es crucial para la gestión de recursos humanos.

Bibliografía

- Aliaga, R. (2019). Factores que influyen en la rotación del personal casos empresa "Avecitas". *Tesis de Pgrado, Universidad Continental*. Obtenido de https://repositorio.continental.edu.pe/bitstream/20.500.12394/7014/5/IV_FCE_308_Aliaga_Huali_2019.pdf
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de Recursos Humanos*. Mexico: Ediciones Granica.
- Al-Suraihi, W., Samikon, S., Al-Suraihi, A., & Ishaq, I. (2021). Employee Turnover: Causes, Importance and Retention Strategies. *European Journal of Business and Management Research*, 6(3), 1-10. doi:DOI: <http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.3.893>
- Andrade, M. (2018). Influencia de las prácticas de liderazgo sobre la rotación del personal . *Universidad Andina*.
- Arteaga, I. (2023). Metodología. Cuenca , Azuay, Ecuador: Powepoint.
- Avendaño, O., & Davila, M. (2012). *Rotación Ministerial y Estabilidad Coalicional*. Santiago: Política- Universidad de Chile .
- Block, L. (2015). *La nueva fórmula del trabajo*. Barcelona : Conecta.
- Bohlander, G., & Snell, S. (2008). *Administración de recursos humanos, 14a Edición*. Mexico, DF: Cengage Learning Editores,S.A.
- Cabrera, A. R., Ledezma, M. T., & Herrera, L. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras de nuevo leon. *Contexto* .
- Caldera, D. d., & Arreondo, M. G. (2019). Rotación de personal en la industria hotelera de Guanajuato en Mexico. *Revista Iberoamericana de Estrategia* .
- Chiavenato. (2007). *Administración de recursos humanos: El capital humano de las organizaciones*.
- DeJesus, X. (2017). Strategies for Reducing Voluntary Employee Turnover. *Thesis Doctoral, Walden University*, 2-131. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/147841372.pdf>
- Dolan, S., Cabrera Valle, R., Jackson, S., & Schuler, R. (2007). *La Gestión de los recursos Humanos*. Madrid: McGRAW-HILL.

- Flores, R. (2008). *Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas*. Mexico: Daena: International Journal of Good Conscience.
- Gómez, J., Perales, E., & Medina, J. (2015). El impacto de la jornada laboral y el salario en la rotación del personal de los empleados de las maquiladoras de Ciudad Victoria. *XX Congreso Internaciona de Cnatduría Admisnitración e Informática*. Obtenido de <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2015/3.04.pdf>
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. *Revista Universidad EAFIT*, vol. 45.
- González, L., Guevara, N., Piña, X., & Ramírez, H. (2017). Propuesta para disminuir la rotación de personal en la empresa Eulen Colombia S. A. a partir del análisis de las entrevistas de retiro. *Tesis de Posgrado, Universidad Piloto de Colombia*. Obtenido de <http://repository.unipiloto.edu.co/bitstream/handle/20.500.12277/3095/00004186.pdf>
- Hernández, R., & Durán, E. (2022). Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos. *Desarrollo Gerencial*, 2(14).
doi:<https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Hernandez, Y., Chavez, G., & Mendieta, A. (2013). Modelo de rotacion de personal y practicas organizacionales. *Historia y Comunicación Social. Vol. 18*.
- Indeed. (s,f). Entrevista de salida. Indeed.
- Iñiguez, I. J. (2017). *Rotación en la Administración Pública Ecuatoriana*. 2017: Universidad Espiritu Santo.
- Langle Flores, M. A., Mendez Cabrera, O., & Sanchez Savaedra, J. (2021). Factores predictores del índice de rotación de personal: el caso de una empresa maquiladora en Reynosa. *Analisis Economico*.
- Leyva Morales, C., Vela, R., & Brangel, K. (2016). Rotacion de personal en los call center de Merida, Yucatan, Mexico. *Revista de Economia* .
- Mondy, W. (2010). *Administracion de recursos humanos*. Ciudad de Mexcio, Mexico: Pearson education .

- Orlando, R., Triana, M., Yücel, I., & Pinkham, b. (2022). The Impact of Supervisor-Subordinate Incongruence in Power Distance Orientation on Subordinate Job Strain and Subsequent Job Performance. *Journal of Business and Psychology*, 37, 31-45. Obtenido de <https://link.springer.com/article/10.1007/s10869-021-09738-3>
- Puchol, L. (2003). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Diaz de Santos.
- Sapra, J., Darshan, M., & Arshiya, F. (2023). A Study On Impact Of Employee Reward And Recognition On Employee Engagement In The IT Sector. *International Journal of creative Research Thoughts (IJCRT)*, 11(9), 538-547. Obtenido de <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2309066.pdf>
- Sierra, C. M. (2011). *GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y RETENCIÓN*. Universidad de Valladolid.
- Vasquez Robles, F., Napan, A. C., & Tejedo-Miranda. (2022). Clima laboral y su relación con la rotación del personal en la empresa de call center teleatento del Perú. *Revista Científica de la UCSA*.
- Zaballa Gomariz, P. E., & al, e. (2021). Procedimiento para el analisis de la rotacion de personal. *Revista de Invesitgacion en Ciencias Sociales y Humanidades*.

Anexos

Anexo 1 Cuestionario

Formulario de Evaluación de Experiencia Laboral para Exempleados

Esta encuesta está diseñada para comprender mejor las razones detrás de la decisión de los ex empleados de dejar la empresa, basándose en los conceptos de Chiavenato (2007) y Block (2015). Su objetivo es recoger información valiosa que sirva para identificar las causas de rotación de personal

1. Evaluación del paquete de compensación y beneficios ofrecidos por la empresa, incluyendo salario, seguros y otros beneficios.

() Muy satisfecho

() Satisfecho

() Neutral

() Insatisfecho

() Muy insatisfecho

2. Cuál es su Percepción sobre la disponibilidad y accesibilidad de oportunidades para el desarrollo profesional, promociones y avance de carrera dentro de la empresa.

() Excelentes

() Buenas

() Neutrales

() Limitadas

() Muy limitadas

3. Calidad del ambiente laboral, incluyendo las relaciones interpersonales con colegas y el ambiente físico de trabajo.

() Muy satisfactorio

() Satisfactorio

() Neutral

() Insatisfactorio

() Muy insatisfactorio

4. Eficacia de la comunicación interna, claridad en la retroalimentación recibida y transparencia en la información compartida por la gerencia.

() Muy eficaz

() Eficaz

() Neutral

() Ineficaz

() Muy ineficaz

5. Claridad y realismo de las expectativas, objetivos asignados y metas de desempeño, y cómo estos se comunicaron y gestionaron.

() Muy claros

() Claros

() Neutrales

() Poco claros

() Muy poco claros

6. Evaluación del estilo de liderazgo del supervisor o jefe directo, incluyendo habilidades de comunicación, apoyo y capacidad para motivar al equipo.

() Muy efectivo

() Efectivo

() Neutral

() Inefectivo

() Muy inefectivo

7. Impacto del liderazgo y la gestión del supervisor o jefe directo en la decisión personal de abandonar la empresa.

() Muy alto

() Alto

() Neutral

() Bajo

() Muy bajo

8. Nivel de reconocimiento y apreciación del trabajo realizado, incluyendo el reconocimiento de logros y contribuciones individuales.

() Muy reconocido

() Reconocido

() Neutral

() Poco reconocido

() Muy poco reconocido

9. Balance entre las responsabilidades laborales y la vida personal, incluyendo flexibilidad de horarios y consideración de necesidades personales.

- () Muy equilibrado
- () Equilibrado
- () Neutral
- () Desequilibrado
- () Muy desequilibrado

10. Alineación personal con la cultura y valores organizacionales, y cómo estos influyen en el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral.

- () Muy alineado
- () Alineado
- () Neutral
- () Desalineado
- () Muy desalineado

Anexo 2 *Guía de preguntas para grupo focal*

Formulario de Evaluación de Experiencia Laboral para Exempleados

Esta encuesta está diseñada para comprender mejor las razones detrás de la decisión de los ex empleados de dejar la empresa, basándose en los conceptos de Chiavenato (2007) y Block (2015). Su objetivo es recoger información valiosa que sirva para identificar las causas de rotación de personal

- 1. Evaluación del paquete de compensación y beneficios ofrecidos por la empresa, incluyendo salario, seguros y otros beneficios.**
- 2. Cuál es su Percepción sobre la disponibilidad y accesibilidad de oportunidades para el desarrollo profesional, promociones y avance de carrera dentro de la empresa.**
- 3. Calidad del ambiente laboral, incluyendo las relaciones interpersonales con colegas y el ambiente físico de trabajo.**
- 4. Eficacia de la comunicación interna, claridad en la retroalimentación recibida y transparencia en la información compartida por la gerencia.**
- 5. Claridad y realismo de las expectativas, objetivos asignados y metas de desempeño, y cómo estos se comunicaron y gestionaron.**
- 6. Evaluación del estilo de liderazgo del supervisor o jefe directo, incluyendo habilidades de comunicación, apoyo y capacidad para motivar al equipo.**
- 7. Impacto del liderazgo y la gestión del supervisor o jefe directo en la decisión personal de abandonar la empresa.**
- 8. Nivel de reconocimiento y apreciación del trabajo realizado, incluyendo el reconocimiento de logros y contribuciones individuales.**
- 9. Balance entre las responsabilidades laborales y la vida personal, incluyendo flexibilidad de horarios y consideración de necesidades personales.**
- 10. Alineación personal con la cultura y valores organizacionales, y cómo estos influyen en el ambiente de trabajo y la satisfacción laboral.**

Anexo 3 *Consentimiento informado*

CONSENTIMIENTO INFORMADO PARA ENCUESTA DE LA EMPRESA DISTRIBUIDORA CADENA ESPINOSA

Mediante este consentimiento informado, usted acepta participar en una encuesta organizada por la Empresa Distribuidora Cadena Espinosa. El objetivo principal de esta encuesta es identificar las causas de la salida de personal de la empresa. Como participante, se le solicitará responder a una serie de preguntas durante un período estimado de 30 minutos. Usted tiene la libertad de omitir cualquier pregunta que prefiera no responder y puede retirar su participación en cualquier momento sin consecuencias negativas. Garantizamos que todas las respuestas proporcionadas serán tratadas de manera anónima y se utilizarán exclusivamente para análisis internos con el fin de entender mejor las causas de la rotación de empleados. Al participar en esta encuesta, usted demuestra su comprensión y acuerdo con estos términos y condiciones.

Firma del Participante: _____

Fecha: 15/10/2023

Firma del responsable de la Encuesta: _____

Fecha: 15/10/2023