



Universidad del Azuay

**Facultad de Filosofía, Letras y Ciencias de la
Educación**

Escuela de Psicología Organizacional

**ANÁLISIS DE ROTACIÓN DE PERSONAL
DEL ÁREA DE CAJAS Y ELABORACIÓN DE
UN PLAN DE RETENCIÓN EN UNA CADENA
DE SUPERMERCADOS DE CUENCA**

Autores:

Erika Gabriela Alvarado Ojeda

Ismael Francisco Ñíguez Tinoco

Director:

Mgt. Carlos González Proaño.

Cuenca – Ecuador

2018

DEDICATORIA

Dedico mi tesis a mi madre, el motor de mi vida, mi compañera, por el ejemplo de fortaleza y por enseñarme que lo mejor se logra con dedicación. A mis hermanos por su ejemplo de responsabilidad y por ser mis amigos en este camino de vida.

A mi familia por siempre acompañarme y por ser lo más bello que tengo.

A Dios por guardarme siempre bajo su protección y por permitirme llegar hasta aquí.

Erika Gabriela Alvarado Ojeda

El presente trabajo dedico a mis padres por apoyarme e incentivar me a cumplir con mi carrera universitaria, a mi hermano y a mi familia por el constante apoyo.

Ismael Francisco Iñiguez Tinoco

AGRADECIMIENTOS

Agradecemos principalmente a nuestro director de tesis Mst. Carlos González P. quien es una excelente persona, profesional y amigo; gracias por su ayuda incondicional en la presente investigación, por la paciencia y dedicación; de la misma manera gracias infinitas a la Universidad de Azuay y a cada uno de sus profesores, ya que gracias a todos los conocimientos brindados hemos logrado llegar a ser unos profesionales, y finalmente gracias a la cadena de supermercados y todos sus directivos por la apertura brindada en la presente investigación.

RESUMEN

La presente investigación se realizó con el objetivo de analizar las causas de rotación de personal utilizando como caso de estudio una cadena de supermercados en la ciudad de Cuenca. Inicialmente se aplicaron encuestas a los colaboradores y ex colaboradores, con la finalidad de conocer las principales causas de rotación; seguidamente se realizaron entrevistas a “personas claves” en este caso los supervisores de cada local para conocer su opinión sobre las causas que generan este problema. Una vez obtenidas las tres principales causas se prosiguió con la elaboración de una propuesta de retención de personal, que tiene como objetivo reducir el índice de rotación de personal en la cadena de supermercados. Finalmente, se socializó el plan propuesto con los directivos.

Palabras claves: Rotación de personal, desvinculaciones, retención de personal, cadena de supermercados.

ABSTRACT

This study conducted an in-depth analysis of franchise contracts and their development within the Ecuadorian law. The attributions of the intervening parties, the responsibilities with the brand, the ethics in the generation of the contract, the image and the distribution of products were analyzed. Each characteristic of this type of contract was analyzed from beginning to end. The franchise model was proposed from the economic perspective as a win-win model. The need for a special regulation for franchises was demonstrated as current regulations are insufficient to guarantee an organized process in the appearance and support of a franchise.

Keywords: Franchise, contract, franchisor, franchisee, regulations.




Translated by
Ing. Paul Arpi

ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN.....	iv
ÍNDICE DE CONTENIDOS	vi
ÍNDICE DE GRÁFICOS	viii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1	
ROTACIÓN DE PERSONAL	2
1.1. ¿Qué es la Rotación de Personal?	2
1.2. Causas de la rotación de personal	4
1.3. Diagnóstico de las causas de rotación de personal.....	5
1.4. Consecuencias de la rotación de personal	6
1.5. Ventajas y desventajas de la rotación de personal	6
1.6. Cálculo del índice de rotación de personal.....	7
1.7. Retención de personal	8
1.8. Importancia de la retención de personal en las organizaciones.....	8
1.9. La empresa	9
1.9.1. Reseña histórica.....	9
1.10. La rotación de personal como el principal problema para una cadena de supermercados ...	9
CAPÍTULO 2	
METODOLOGÍA	10
2.1. Nivel de investigación.....	10
2.3. Población.....	10
2.4 Cálculo del índice de rotación de personal en la cadena de supermercados	11
2.5. Materiales.....	11

2.5.1. Encuestas.....	11
2.6. Variables investigadas.....	12
CAPÍTULO 3	
RESULTADOS.....	14
3.1. Introducción.....	14
3.2. Datos demográficos.....	14
3.3. Análisis cuantitativo.....	17
3.2.1. Encuesta a ex colaboradores.	18
3.4. Análisis cualitativo.....	35
3.5. Conclusión.....	37
CAPÍTULO 4	
PROPUESTA DE RETENCIÓN DE PERSONAL	38
4.1. Liderazgo empresarial	38
4.2. Satisfacción laboral	39
4.3. Oportunidad de crecimiento laboral.....	39
CONCLUSIONES GENERALES	41
BIBLIOGRAFÍA.....	42
ANEXOS.....	45
Anexo 1: Encuesta a Colaboradores.....	46
Anexo 2: Encuesta a Ex Colaboradores	49
Anexo 3: Entrevista a Supervisores de Cajas en la Cadena de Supermercados	52

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Edad Colaboradores	14
Gráfico 2. Sexo Colaboradores	15
Gráfico 3. Estado Civil Colaboradores	15
Gráfico 4. Edad	16
Gráfico 5. Sexo.....	16
Gráfico 6. Estado civil de los ex colaboradores.....	17
Gráfico 7. ¿Según su criterio como consideraba la remuneración que recibía dentro de la empresa?.....	18
Gráfico 8. ¿Cómo considera usted que se manejaba el estilo de liderazgo dentro de la empresa?	19
Gráfico 9. ¿Cómo consideraba usted las relaciones con sus ex-compañeros de trabajo?	20
Gráfico 10. ¿Cómo calificaba las condiciones físicas de su lugar de trabajo?.....	20
Gráfico 11. ¿Considera usted que tenía estabilidad en su trabajo?	21
Gráfico 12. ¿Cree usted que la organización donde laboraba le proporcionaba oportunidades de desarrollo y crecimiento?	22
Gráfico 13. ¿La remuneración que recibía le permitía satisfacer las necesidades básicas?	22
Gráfico 14. ¿La empresa donde laboraba le brindaba capacitaciones constantes?	23
Gráfico 15. ¿Se sentía motivado dentro de su puesto de trabajo?.....	24
Gráfico 16. ¿Su trabajo interfería con sus relaciones familiares y sociales?.....	25
Gráfico 17. Dentro del siguiente listado indique ¿cuál es la o las causas que le llevaron a desvincularse de la empresa?	26
Gráfico 18. Según su criterio, ¿cómo considera la remuneración que recibe dentro de la empresa?	27
Gráfico 19. ¿Cómo considera usted el estilo de liderazgo dentro de la empresa?	28
Gráfico 20. ¿Cómo considera usted las relaciones con sus compañeros de trabajo.....	29
Gráfico 21. ¿Cómo califica las condiciones físicas de su lugar de trabajo?.....	30
Gráfico 22. ¿Se siente motivado al realizar su trabajo?	30

Gráfico 23. ¿Considera usted que su trabajo es estable?.....	31
Gráfico 24. ¿La empresa reconoce su desempeño laboral?.....	31
Gráfico 25. ¿Se siente satisfecho con su puesto de trabajo?	31
Gráfico 26. ¿Siente usted oportunidad de crecimiento laboral en la empresa?.....	32
Gráfico 27. ¿Se siente comprometido con la empresa?.....	33
Gráfico 28. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?.....	33
Gráfico 29. ¿Siente que es usted es un empleado fundamental de la empresa?	34
Gráfico 30. Dentro del siguiente listado indique ¿cuál es la o las causas que hacen que usted permanezca dentro de la empresa?.....	35

INTRODUCCIÓN

Una de las funciones más importantes del departamento de Talento Humano es brindar las mejores condiciones laborales, así como propiciar el desarrollo de las habilidades de los trabajadores, asegurando de esta manera la permanencia de los empleados por largo tiempo dentro de la organización. Para lograr este objetivo se deben utilizar las herramientas adecuadas que permitan una correcta selección de personal y los medios a través de los cuales se asegure la satisfacción de los trabajadores dentro de su puesto de trabajo.

Dentro de una organización es fundamental hablar sobre la rotación de personal y cómo ésta disminuye o aumenta a medida que pasa el tiempo. La rotación es una problemática que provoca gastos para la empresa, entre los que se pueden nombrar: costos de selección, inducción y capacitación, entre otros. Así mismo, es importante analizar cuáles son las principales causas que provocan que el personal se vaya de la institución, para de esta manera implementar medidas preventivas que eviten que se den estos fenómenos dentro de la empresa.

En el capítulo 1, se tratarán temas como: la rotación de personal, causas de rotación, diagnóstico de las causas, consecuencias, ventajas y desventajas, cálculo del índice de rotación de personal, retención de personal, importancia de la retención de personal en las organizaciones, la empresa y la rotación como principal problema.

En el capítulo 2, se describe la metodología a usar, el nivel de investigación, tipo de investigación, la población estudiada, los materiales, en este caso entrevistas y encuestas y las variables investigadas.

En el capítulo 3 se presentarán los datos demográficos de la población, análisis cuantitativo de las encuestas realizadas tanto a ex colaboradores como a colaboradores y un análisis cualitativo de las entrevistas.

Finalmente, en el capítulo 4 se presentará una propuesta de retención de personal en la que se hacen recomendaciones acerca del liderazgo empresarial, satisfacción laboral y oportunidad de crecimiento laboral.

CAPÍTULO 1

ROTACIÓN DE PERSONAL

En el presente capítulo se abordarán temas como la rotación de personal, sus principales causas, el diagnóstico, consecuencias, ventajas y desventajas, cálculo del índice de rotación de personal, retención de personal, importancia de la retención de personal en las organizaciones, se hablará de la empresa y la rotación como principal problema.

1.1. ¿Qué es la Rotación de Personal?

Para poder entender con claridad el concepto de estudio, se define a la rotación como el retiro voluntario o involuntario de la organización. Esta situación se convierte en un problema debido a los costos que genera, tales como: aumento de gasto de reclutamiento de nuevo personal, de capacitación y el coste de algunos trastornos laborales provocados. Estas circunstancias, sino pueden ser eliminadas, al menos se puede minimizar los índices, y de forma especial en los cargos con alto nivel de desempeño, que son difíciles de reemplazar (Robbins, 1998; citado por Cabrera, Ledezma, & Rivera, 2011).

Para Chiavenato (2011) la rotación de personal consiste en intercambio de los trabajadores entre la organización y su medio ambiente, la misma que puede ser expresada como el total de los ingresos y salidas en comparación con el total del personal con el que cuenta una empresa dentro de un periodo determinado de tiempo. De la misma manera, Castillo (2006) menciona que la rotación de personal tiene que ver con la cantidad de empleados que ingresan a una entidad y el número que sale de la misma, y puede ser evaluada de manera mensual o anual.

Según Flores, Abreu y Badii (2008) es importante conocer y medir la rotación de personal real, aunque en esta no podemos hacer algo al respecto, puesto que el empleado ya ha dejado su trabajo. Aun así, los autores manifiestan que es más importante estudiar la fluctuación potencial ya que en esta circunstancia se presenta el deseo del trabajador por dejar su empleo; esta se produce por diferentes motivos que pueden ser inherentes o no a la empresa, por lo que debe tener un carácter preventivo.

Al estudiar la fluctuación potencial se descubren algunas razones por las que algunos empleados toman la decisión de abandonar la empresa, lo que nos lleva a la búsqueda de estrategias y soluciones.

Con respecto a las desvinculaciones laborales, Alles (2008) menciona que los vínculos laborales finalizan en cualquier momento por diferentes razones, las mismas que pueden darse cuando una persona se desvincula de la organización por el contratante, cuando ella decide irse, o cuando llega su momento de jubilación al cumplir el tiempo establecido por la ley.

Estos tres casos generan consecuencias que afectan tanto a la persona como a la empresa, pero todas ellas, por igual, necesitan la atención de personas que sean especialistas en estos temas en el área de Talento Humano.

Según Chiavenato (2011) la rotación de personal puede ser interna y externa:

Interna: Es la rotación en la que los trabajadores no abandonan la organización, sino que cambian de cargo dentro de la misma. Existen varios tipos, entre los cuales están:

- Transferencia: se da por un cambio que no presenta aumento en la remuneración, esta es estable y no tiene una mayor jerarquía.
- Ascenso: se genera un cambio de cargo en el empleado, el mismo que presenta tanto un aumento de remuneración así como de jerarquía.
- Promoción: este cambio se da por un aumento de categoría; trae consigo un incremento del sueldo pero sin cambiar de puesto de trabajo.

Externa: Hace referencia a las vinculaciones y desvinculaciones del personal de una organización, entre las cuales están:

- La muerte del empleado.
- Renuncia por parte del trabajador.
- Incapacidad.
- Jubilación.
- Despido.

1.2. Causas de la rotación de personal

Cárdenas (2011), afirma que la rotación de personal más que ser una causa, es el efecto de algunos fenómenos que se dan al interior o exterior de la empresa, que condicionan tanto el comportamiento como la actitud de los empleados, por lo que es una variable dependiente de los fenómenos que suceden dentro y fuera de la organización.

Entre los fenómenos externos pueden mencionarse los que se generan por la demanda de mejores ofertas de empleo, en donde prevalece la superación profesional, es decir, un mejor cargo, una mejor remuneración. También se deben tener en cuenta, los que se dan debido a una situación económica deficiente, en donde al empleado únicamente le interesa ganar más sin entrar a valorar otras circunstancias.

Al mencionar los fenómenos internos se encuentran las políticas salariales de la empresa, los estilos de liderazgo y supervisión, la falta de oportunidades de desarrollo personal y profesional, etc. Así mismo, González (2006) menciona que existen causas de rotación evitables y causas inevitables:

Entre las causas de rotación inevitables están las dadas por enfermedades incurables, accidentes que provocan lesiones graves o catastróficas, la muerte y la jubilación de un empleado que ha cumplido el tiempo establecido por la ley. Las causas de rotación evitable son: la falta de satisfacción laboral, bajo clima laboral, falta de oportunidades de crecimiento personal, falta de empleados que se sienten identificados con la empresa y con su puesto de trabajo, remuneración que no va acorde al trabajo realizado, deficiente selección de personal, etc.

Según Flores *et al.* (2008), otra de las causas de rotación dentro de la organización es la generada por los índices de ausentismo que presentan los empleados, el cual se determina en medida al tiempo en el que el trabajador de una empresa no se encuentra en su lugar de trabajo. Puede ser por la falta de motivación, que, a su vez, genera insatisfacción laboral derivada por bajos salarios, situaciones familiares, jerarquías y edad, entre otras.

Díaz (2013) menciona que cuando los empleados de la empresa no poseen identidad organizacional, esto influye de diferentes formas para que se presenten índices de rotación de personal, dando como resultado que muchos de ellos trabajen sin fijarse objetivos, sino que lo hacen con el único propósito de obtener una remuneración; olvidándose de esta manera de ponerse la camiseta de la empresa y dejando a un lado el dar un valor agregado a su trabajo.

Se sabe que dentro de una organización se da una mejor producción cuando se presentan altos índices de motivación del personal; por esta razón es muy importante la satisfacción laboral que presentan los trabajadores con respecto a sus puestos de trabajo, a su entorno (es decir, entre compañeros), a sus jefes, clientes, entre otros, por lo que es importante conocer la definición de satisfacción laboral, la misma que se describe como emociones agradables y desagradables que se generan en los trabajadores de una empresa al estar en su puesto de trabajo (Feldman, L., & Blanco, G. 2006) A partir de esto se puede generar o no rotación de personal, que puede ser dada al presentarse índices altos de insatisfacción laboral.

1.3. Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Para realizar un diagnóstico adecuado de la rotación de personal se debe realizar una entrevista de salida; esta información ayudará a la organización a tener un diagnóstico detallado del porqué las personas deciden dejar la empresa. Esta entrevista debe ser planteada en la selección e inducción, de no ser así, se da a entender como una política inadecuada de recursos humanos, provocando una actitud negativa del nuevo empleado, predisponiendo su retiro de la organización (Hernández, 2013).

Como afirma Chiavenato (2007), la entrevista de salida debe considerar los siguientes aspectos:

1. Motivo de retiro (decisión de la empresa o del trabajador).
2. Opinión del trabajador respecto a la empresa.
3. Opinión del trabajador acerca del cargo que ocupó en la organización.
4. Opinión del trabajador sobre su jefe directo.
5. Opinión del trabajador sobre su horario de trabajo.

6. Opinión del trabajador acerca de su salario

De esta manera se pueden determinar los cambios necesarios para mejorar a la organización.

1.4. Consecuencias de la rotación de personal

La rotación de personal es un grave problema, ya que genera costos altos de selección del nuevo personal, de formación, inducción y capacitación, decisiones mal tomadas, replaneación de actividades y reclutamiento (González, 2006).

Las empresas que presentan un alto índice de rotación, presentan consecuencias tales como: problemas de los trabajadores para adaptarse o integrarse y trabajar en equipo, niveles bajos de productividad, falta de compromiso de los mismos, productos de mala calidad, trabajadores que no se ponen el vestuario de la empresa y servicio o atención que no es eficiente (García 2013).

Lucas (2004) investigó sobre algunas consecuencias que se generan en una organización a causa de la rotación de personal:

- Niveles bajos de productividad.
- Empleados saturados por la sobrecarga de trabajo.
- Costos de capacitación tanto para el capacitador como para el postulante.
- Tiempo de trabajo extra, hasta que se logre la adaptación al puesto de trabajo.

1.5. Ventajas y desventajas de la rotación de personal

La rotación de personal genera ventajas y desventajas para la organización, a continuación se mencionan algunas, según lo señalado por Flores *et al.* (2008):

Entre las ventajas que tiene la rotación de personal están:

- Los derechos de antigüedad serán menores al calcular finiquitos en caso de retiros.

- El personal de nuevo ingreso puede ser acreedor a un sueldo menor al que perciben el resto de sus compañeros.
- Existen puestos que requieren de personas jóvenes para desempeñar una mejor función.

Las desventajas que tiene la rotación de personal en una organización son:

- Se presenta menor eficiencia durante el periodo de adaptación.
- El personal de nuevo ingreso durante su capacitación provoca más errores de los comunes en la producción, lo que aumenta el costo de producción.
- El reclutamiento, selección, contratación y entrenamiento representan costos para la empresa.

1.6. Cálculo del índice de rotación de personal

Chiavenato (2011) indica que para calcular el índice de rotación de las organizaciones se tienen que calcular las entradas y salidas de empleados en relación con la cantidad total de empleados disponibles en una área específica de la empresa. También debe ser calculada de manera porcentual y dentro de un período de tiempo establecido.

Se establece la fórmula para calcular el índice de rotación de personas dentro de una empresa:

$$\text{Índice de rotación del personal} = \frac{(A+D) \times 100}{2 \times \text{PE}}$$

Donde

A = Admisiones que se han dado en la empresa dentro de un período establecido.

D= Desvinculaciones que pueden ser voluntarias o dadas por parte del empleador.

PE= Promedio efectivo, que se obtiene mediante la suma de empleados que están al empezar y terminar el período que se ha establecido y dividir para dos.

1.7. Retención de personal

Con el propósito de evitar una alta rotación de personal, se estudia también a: Sandhya y Pradeep (2011) quienes indican que la retención del personal tiene como objetivo la permanencia del personal dentro de la empresa por un periodo máximo de tiempo o hasta el final del proyecto.

Así mismo Martin (2011), indica que la retención de personal es un proceso voluntario en el que una persona decide permanecer en la empresa por razones personales y profesionales, en este caso, el empleado está relacionado con la organización por medio de un contrato, sin ningún impedimento de su salida.

El actual estado económico hace pensar a muchos empresarios que el mercado laboral está saturado, por lo que no es necesario atraer y retener a los mejores talentos, ya que piensan que sus empleados harán todo lo posible por mantener su puesto de trabajo debido a la crisis económica y laboral (Russo, 2010).

1.8. Importancia de la retención de personal en las organizaciones

Como expresan Dychtwald, Erickson, & Morison, (2007), las organizaciones buscan sobresalir por contratar y mantener a su personal, no solo buscando el beneficio de la organización y/o beneficio monetario, sino también el de los empleados, con flexibilidad de acuerdo a sus intereses, proponiendo así planes de trabajo y oportunidades de aprendizaje.

Muchas empresas manifiestan tener dificultades para encargarse de la desvinculación del personal no deseado y mejorar la retención del mejor talento humano, ya que la empresa no debe centrar su atención solo en el acoplamiento económico del empleado, sino también en las condiciones laborales internas. Cuando la empresa ha identificado que su recurso más valioso es el empleado, se deben diseñar estrategias para afirmar una adecuada remuneración, reconocimiento personal y profesional y brindar oportunidades de crecimiento laboral, ya que de nada sirve tener grandes inversiones en tecnología, en recursos materiales y financieros, si no se puede

aprovechar de las destrezas, habilidades y competencias del personal que contribuyen para un uso óptimo de estas inversiones (Prieto, 2013).

1.9. La empresa

1.9.1. Reseña histórica.

La siguiente información fue recopilada de una fuente que solicitó confidencialidad:

La cadena de supermercados es una empresa ecuatoriana que nació en 1952, comercializando artículos para el hogar fabricados en el país, con el paso del tiempo también se comercializa artículos importados, para seguir creciendo como empresa y transformando sus actividades en líneas, formatos y tipos de locales, con el propósito de ofrecer la mayor variedad de productos y servicios que aporten a mejorar la calidad de vida de los ecuatorianos.

La cadena de supermercados tiene presencia en todo el país, formando una eficiente y completa red comercial, contando con 36 locales a nivel nacional. Hasta la fecha la cadena de supermercados cuenta con 2600 empleados aproximadamente.

1.10. La rotación de personal como el principal problema para una cadena de supermercados

La rotación de personal es entendida como uno de los principales problemas que puede generar diferentes gastos, como son reclutamiento, selección, capacitación entre otros, por lo que la presente investigación nace por cuanto se ha tenido que realizar con frecuencia selección de nuevo personal para el área de cajas, en la cadena de supermercados en la ciudad de Cuenca, en el período comprendido entre marzo de 2017 y marzo de 2018.

El alto índice de rotación de personal detectado en el período antes señalado, fue comparado con el período del año anterior, llegando a la conclusión de que estos niveles crecieron. Ante esta situación, se plantea la necesidad de realizar esta investigación buscando indagar las causas que tuvieron los ex trabajadores de la empresa para abandonar la misma, con la finalidad de poder elaborar un plan de retención para disminuir la problemática detectada.

CAPÍTULO 2

METODOLOGÍA

2.1. Nivel de investigación

Esta investigación es de tipo no experimental ya que se extrajeron las causas del alto índice de rotación de personal en la empresa; con un diseño transversal en razón de que se evaluó al grupo de cajeros que formaban parte de la nómina entre marzo de 2017 y marzo del 2018. El trabajo tiene un alcance descriptivo, pues se identificaron las causas de la rotación de personal en una cadena de supermercados.

2.2. Tipo de investigación

El enfoque metodológico es mixto, ya que se realizó el estudio a través de entrevistas a personas clave dentro de la empresa, además de una encuesta a los empleados que se encontraban en la nómina de marzo de 2017 con el cargo de cajeros y, por último, se realizó un grupo focal conformado por 8 personas compuesto por los trabajadores anteriormente mencionados.

2.3. Población

La población escogida son los trabajadores del área de caja de una importante cadena de supermercados; esta institución cuenta con 2.600 empleados a nivel nacional, para este estudio se tomaron en cuenta 4 locales en la ciudad de Cuenca que contienen las características destacadas a continuación.

Cajeros de los 4 locales de la ciudad de Cuenca: Se identificó que es una de las áreas con mayor índice de rotación en comparación con otras áreas del supermercado.

La investigación se realizó con 28 mujeres y 35 hombres, con una edad entre 19 y 35 años; de los cuales 21 son ex empleados y 42 son empleados activos dentro de la organización. Al considerarla una población pequeña, se decidió no realizar criterios de exclusión e inclusión.

La población fue seleccionada por los altos índices de rotación que fueron encontrados en el área de caja del periodo de marzo 2017 a marzo 2018, por lo que se decidió realizar la investigación sobre esta población con la finalidad de diagnosticar las principales razones por las cuales los empleados se retiran de su lugar de trabajo.

2.4 Cálculo del índice de rotación de personal en la cadena de supermercados

Chiavenato (2011) establece la fórmula para calcular el índice de rotación de personas dentro de una empresa:

$$\begin{aligned} \text{Índice de rotación del personal} &= \frac{(A+D) \times 100}{2 \times PE} \\ &= \frac{(21+21) \times 100}{2 \times 63} = 33.33 \end{aligned}$$

Se puede observar un alto índice de rotación que equivale a 33.33 por ciento

2.5. Materiales

2.5.1. Encuestas.

La encuesta es la recolección de datos a través de preguntas; éstas pueden ser de forma verbal o escrita y su desarrollo se realiza de manera personal, telefónica o mediante redes sociales (QuestionPro, 2018).

Se elaboró un formato de encuestas para los ex colaboradores, que constó de 8 preguntas, así como un formato de encuestas para los colaboradores de 9 preguntas, las cuales midieron variables como motivación, satisfacción laboral, sentido de pertenencia, y las principales causas de rotación de personal (ver Anexo 2).

Las encuestas elaboradas fueron previamente revisadas y aprobadas por el director de tesis.

2.5.2. Entrevistas

La entrevista es un diálogo entre dos o más personas, en el cual se produce un intercambio de ideas con un propósito definido. Consta de un entrevistador que es la persona encargada de efectuar las preguntas (Alles, 2003).

Para que una entrevista sea recíproca es necesario que el entrevistador realice preguntas estructuradas y tenga la capacidad de utilizar técnicas de recolección de datos, y donde se destacan dos roles definidos: el entrevistador y el entrevistado (Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013). El entrevistador es el encargado de dirigir la entrevista, con un dominio del diálogo frente al entrevistado, capaz de realizar las preguntas y cerrar la entrevista.

La entrevista que se realizó en la investigación es una entrevista estructurada y formal, caracterizada por realizar preguntas de una manera estandarizada, consta de 7 preguntas previamente analizadas. En este tipo de entrevista el entrevistador tiene libertad limitada, ya que al realizar las preguntas no puede hacerlas de forma espontánea, debido a que la entrevista es previamente planificada. (*Ver Anexo 3*).

Las entrevistas se realizaron con los 4 supervisores de cada local, tomando en cuenta que ellos conocen al personal con el que trabajan, con mayor juicio de sus fortalezas, debilidades e intereses en general.

2.6. Variables investigadas

En la presente investigación se midieron variables que nos permitieron conocer las principales causas de rotación de personal. Las preguntas 1, 2, 3, 4 de las encuestas respondieron a la variable de satisfacción laboral, mientras que las preguntas 5 y 6 se dirigieron a la variable motivación; así mismo, las preguntas 7, 8 y 9 midieron la pertenencia de los empleados hacia la organización y, por último, la pregunta 10 buscó principalmente responder a las causas de rotación de personal dentro de la cadena de supermercados.

Además en las preguntas 1 y 2 de la entrevista a los supervisores se evaluó la variable de rotación de personal, la pregunta 3 mide la variable ambiente laboral, las

preguntas 4 y 5 responden a la variable de motivación dentro de la organización y por último la variable de pertenencia está medida en la pregunta 6.

No se pudo realizar el grupo focal por cuanto hubo resistencia de los participantes de la investigación a asistir a la reunión para la ejecución de dicha técnica.

CAPÍTULO 3

RESULTADOS

3.1. Introducción

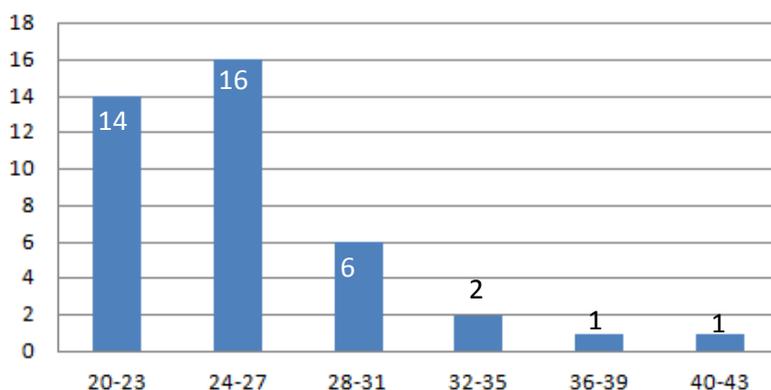
En el presente capítulo se presentan los datos demográficos, así como los resultados obtenidos en las encuestas efectuadas a los supervisores y las opiniones de los ex empleados y empleados en las entrevistas realizadas en la cadena de supermercados, lo que permite conocer cuáles son las principales causas de rotación de personal dentro de esta importante corporación.

3.2. Datos demográficos

Para realizar el análisis de los resultados de la presente investigación se tomó en consideración al personal que se encontraba en la nómina de la cadena de supermercados en la ciudad de Cuenca en el mes de marzo del año 2017, y que laboraban en el área de caja, que está formada por 63 cajeros; de los cuales 23 son ex empleados y 40 empleados activos dentro de la organización.

Gráfico 1.

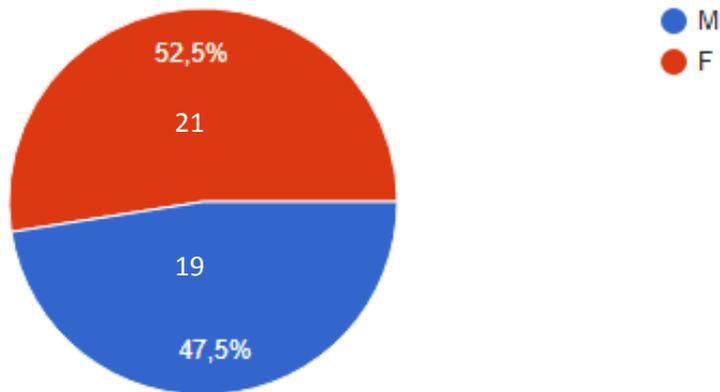
Edad de los colaboradores



Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Gráfico 2.

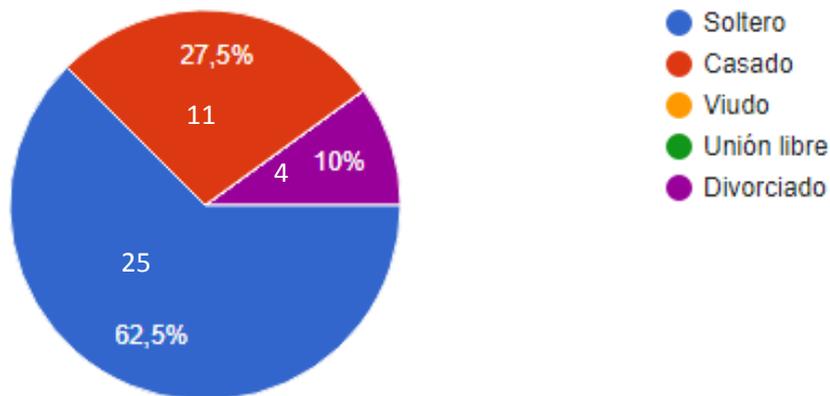
Sexo de los colaboradores



Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Gráfico 3.

Estado civil de los colaboradores

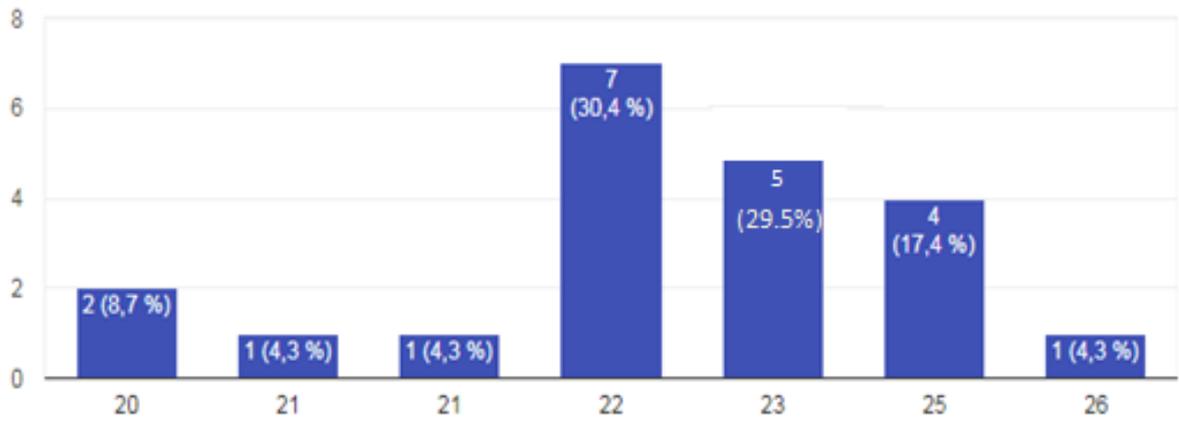


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Las edades de los colaboradores oscilan entre los 20 y 43 años; 52.5% son mujeres y el 47.5% varones; 62.5% de la población son solteros, 27.5% casados y el 10% divorciados.

Gráfico 4.

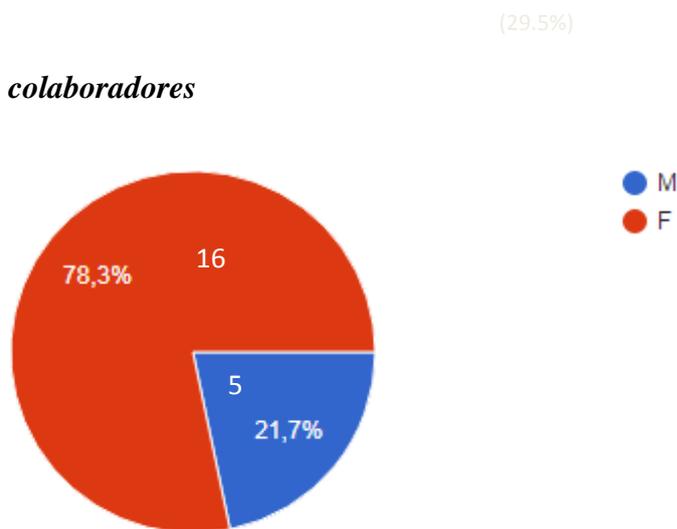
Edad de los ex colaboradores



Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez

Gráfico 5.

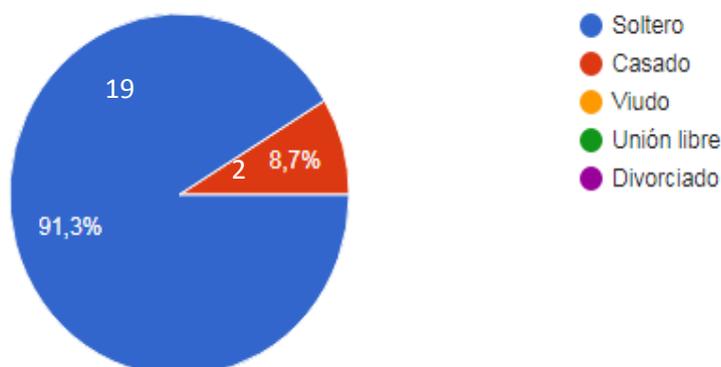
Sexo de los ex colaboradores



Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Gráfico 6.

Estado civil de los ex colaboradores



Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Las edades de los ex colaboradores oscilan entre los 20 y los 26 años; en su mayoría son mujeres (78.3%). El 91.3% de la población son solteros y el resto de consultados son casados.

3.3. Análisis cuantitativo

La información analizada fue recolectada mediante encuestas realizadas vía telefónica, e-mail y personalmente; tanto a ex colaboradores como a colaboradores.

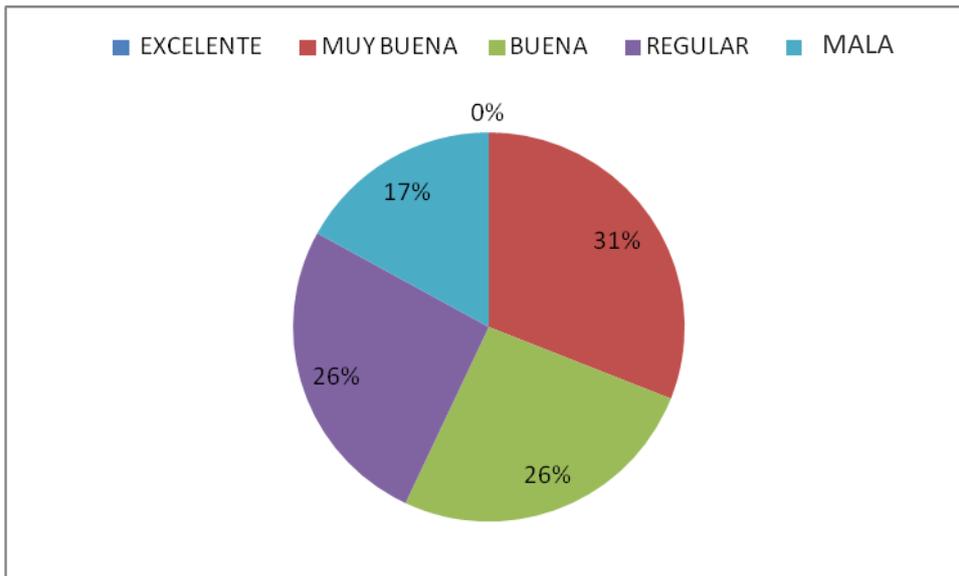
No fue posible realizar dos encuestas a colaboradores ya que se encontraban en período de maternidad.

A continuación se muestran los resultados obtenidos en las encuestas a ex colaboradores y colaboradores:

3.2.1. Encuesta a ex colaboradores.

Gráfico 7.

¿Según su criterio como consideraba la remuneración que recibía dentro de la empresa?

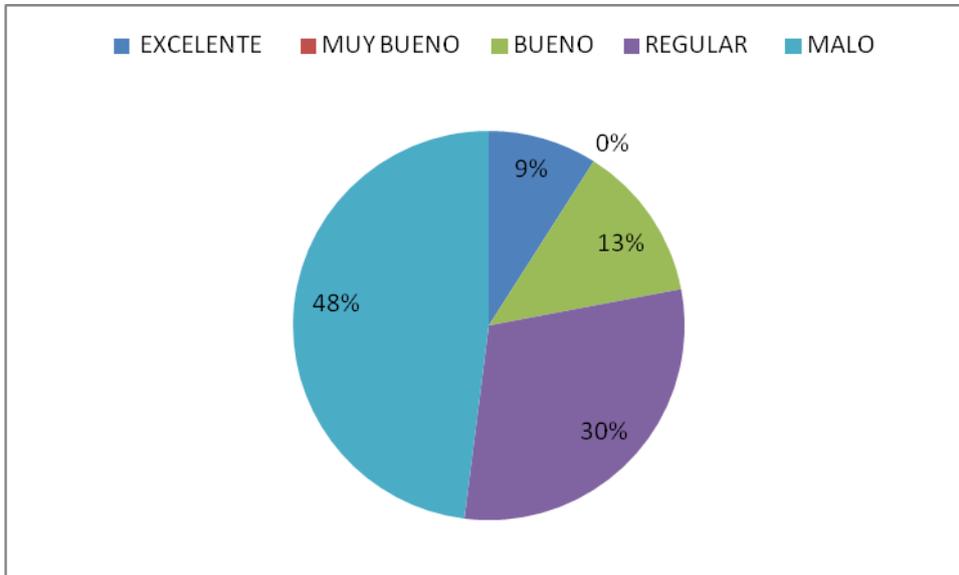


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Según las encuestas aplicadas a los ex colaboradores se encontró que el 48% considera su remuneración como muy buena.

Gráfico 8.

¿Cómo considera usted que se manejaba el estilo de liderazgo dentro de la empresa?

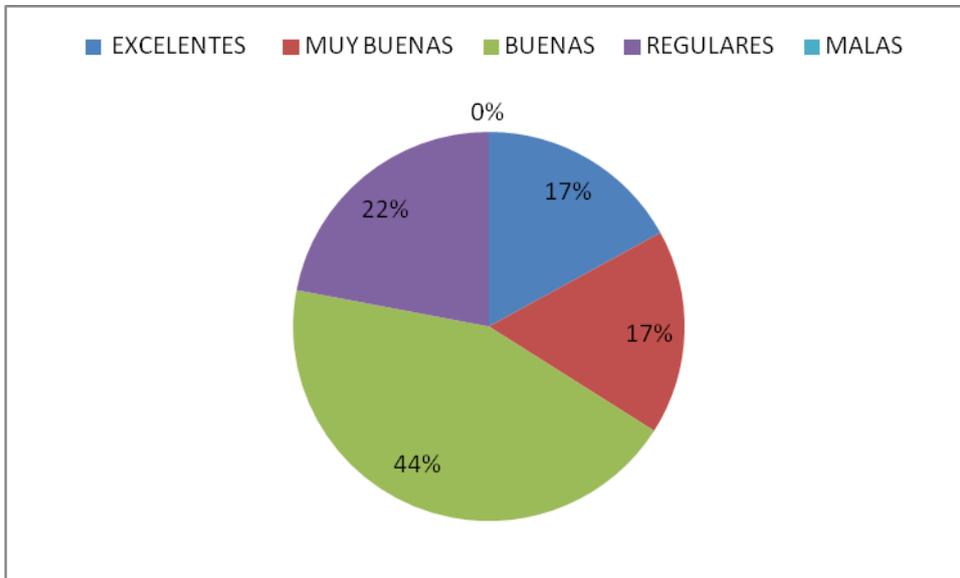


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 78% de los empleados considera entre malo y regular el estilo de liderazgo.

Gráfico 9.

¿Cómo consideraba usted las relaciones con sus ex-compañeros de trabajo?

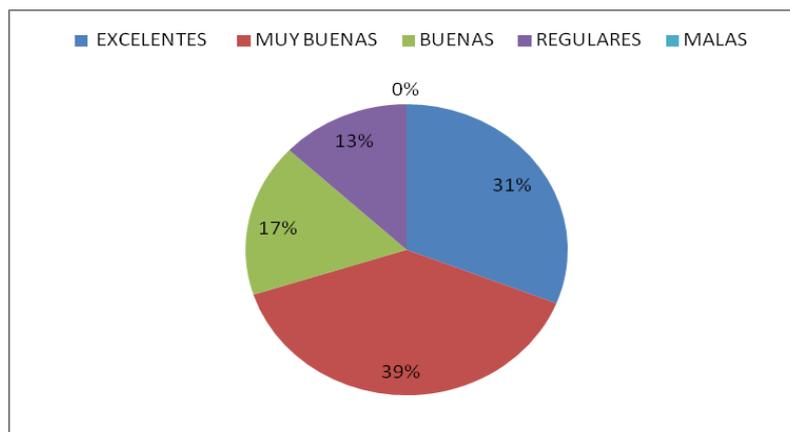


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

En la tercera pregunta un 44% considera la relación con sus ex compañeros como buena.

Gráfico 10.

¿Cómo calificaba las condiciones físicas de su lugar de trabajo?

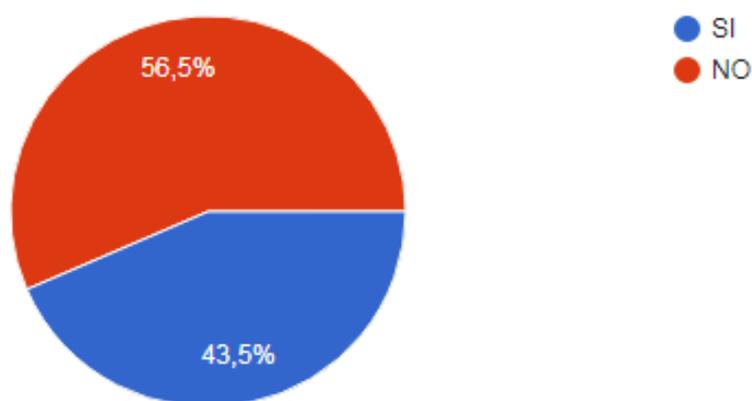


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Se puede apreciar en la presente pregunta que el 39% de los encuestados consideran las condiciones físicas como muy buenas.

Gráfico 11.

¿Considera usted que tenía estabilidad en su trabajo?



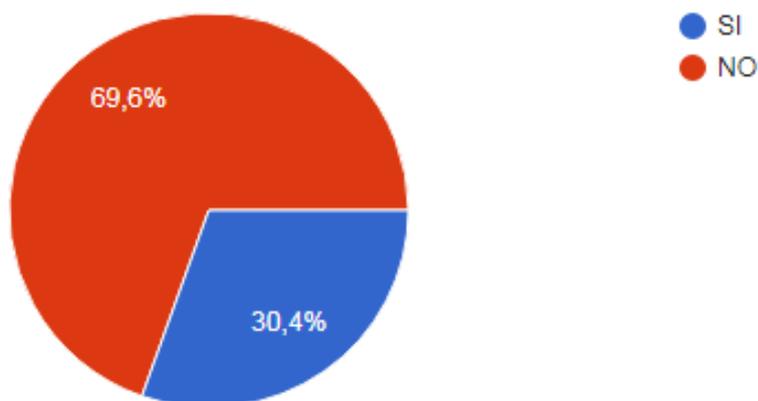
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

En esta pregunta el 56.5% respondió que “no”, y entre los comentarios de esta respuesta, podemos destacar lo siguiente:

(...) al terminar los estudios universitarios no dan oportunidad de crecimiento laboral que es lo que más anhelan los trabajadores, además que como ellos presenciaban la alta rotación no se sentían seguros dentro de su puesto de trabajo; además de que los mismos jefes no les brindaban seguridad.

Gráfico 12.

¿Cree usted que la organización donde laboraba le proporcionaba oportunidades de desarrollo y crecimiento?

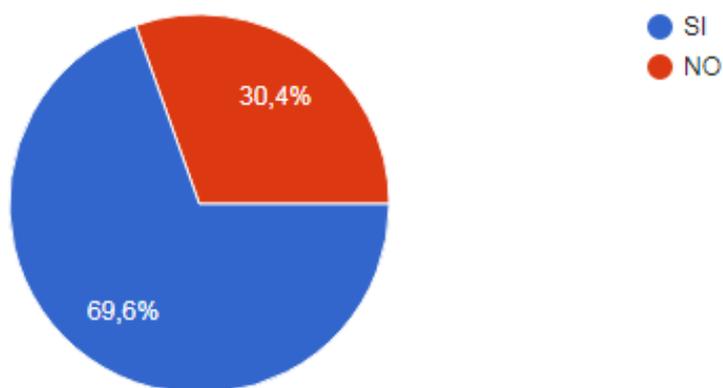


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

En esta pregunta se comprobó que el 69.6% respondió que no siente que la organización le brinda oportunidades de crecimiento, así mismo comentaron que existen pocas oportunidades de ascensos y si estos se dan son después de mucho tiempo.

Gráfico 13.

¿La remuneración que recibía le permitía satisfacer las necesidades básicas?



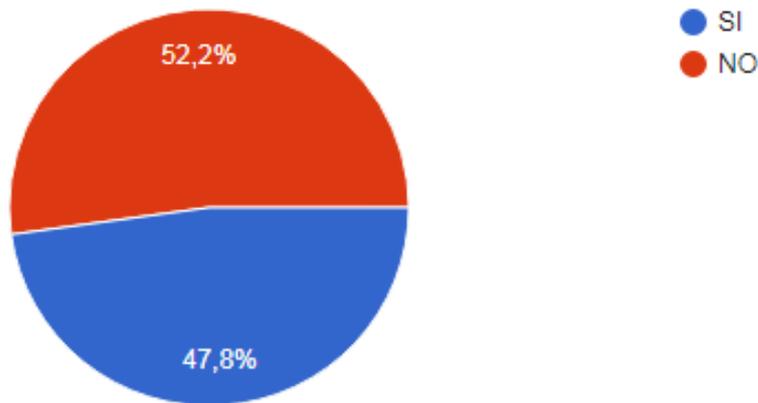
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 69.6% de la población siente que la remuneración que percibía le permitía satisfacer las necesidades básicas; y un 30.4% respondió que sus necesidades básicas no

eran satisfechas por el sueldo recibido. Un factor a tomar en cuenta, es que la población en su mayoría es soltera por lo que el sueldo cubre mejor sus necesidades.

Gráfico 14.

¿La empresa donde laboraba le brindaba capacitaciones constantes?

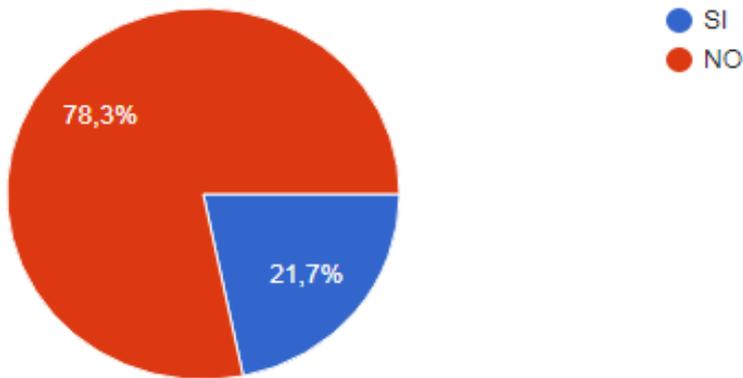


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

En esta pregunta el 52,2% de los investigados indican que no reciben capacitaciones, pero que sería recomendable realizarlas ya que el cargo de cajero requiere actualización constante.

Gráfico 15.

¿Se sentía motivado dentro de su puesto de trabajo?

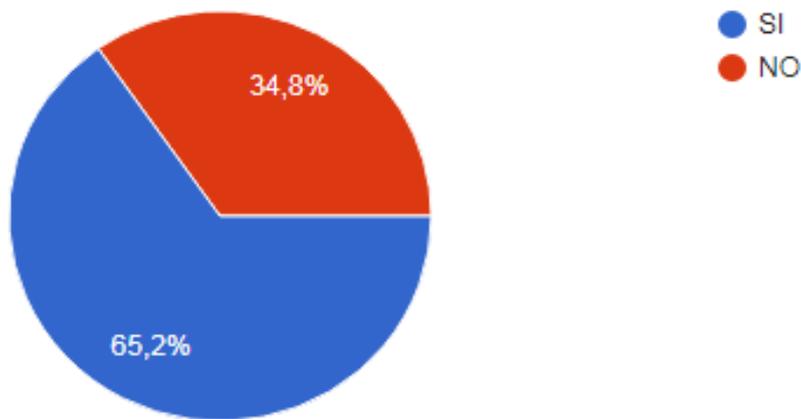


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Según estos datos, el 78.3% de los encuestados no se sentían motivados dentro de su puesto de trabajo, ya que no recibían apoyo por parte de los jefes, ni ningún tipo de incentivo. Es importante destacar la opinión de una excolaboradora, que declaró sentirse acosada por su superior. Esta situación grave junto a los casos de imposibilidad de promoción o ascensos, confieren un clima de desmotivación alarmante.

Gráfico 16.

¿Su trabajo interferiría con sus relaciones familiares y sociales?



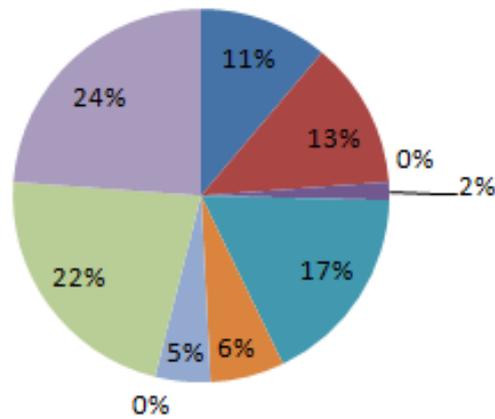
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 65.2% respondió que su trabajo interferiría con las relaciones familiares y sociales ya que las jornadas de trabajo son muy extensas y les obliga a trabajar los fines de semana y feriados, que son días en los que se puede disfrutar de la compañía de la familia.

Gráfico 17.

Dentro del siguiente listado indique: ¿cuál es la o las causas que le llevaron a desvincularse de la empresa?

- Remuneración
- Jubilación
- Falta de oportunidad de crecimiento laboral
- Negocio propio
- Mala supervisión
- Mal clima laboral
- Finalizó contrato
- Mejor oferta de trabajo
- Falta de Capacitación
- Falta de satisfacción laboral



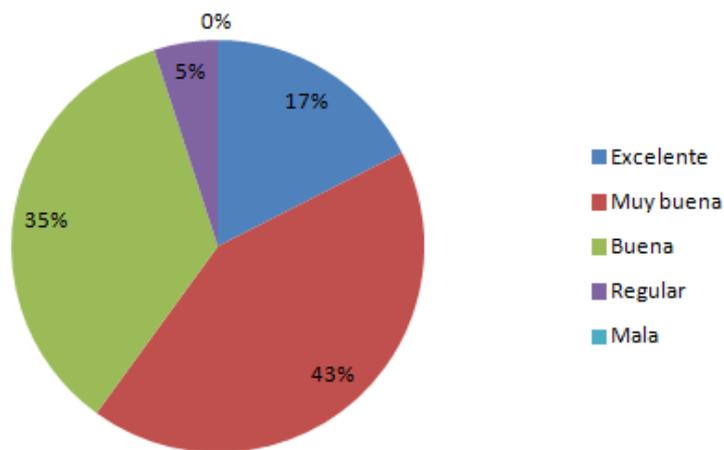
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Según las respuestas de los ex empleados, entre las principales causas de rotación se hallarían: la falta de satisfacción laboral con un 24%; seguido de la mala supervisión, con un 22%; y, la falta de oportunidad de crecimiento laboral con un 17%.

3.3.3. Encuesta a colaboradores.

Gráfico 18.

Según su criterio, ¿cómo considera la remuneración que recibe dentro de la empresa?

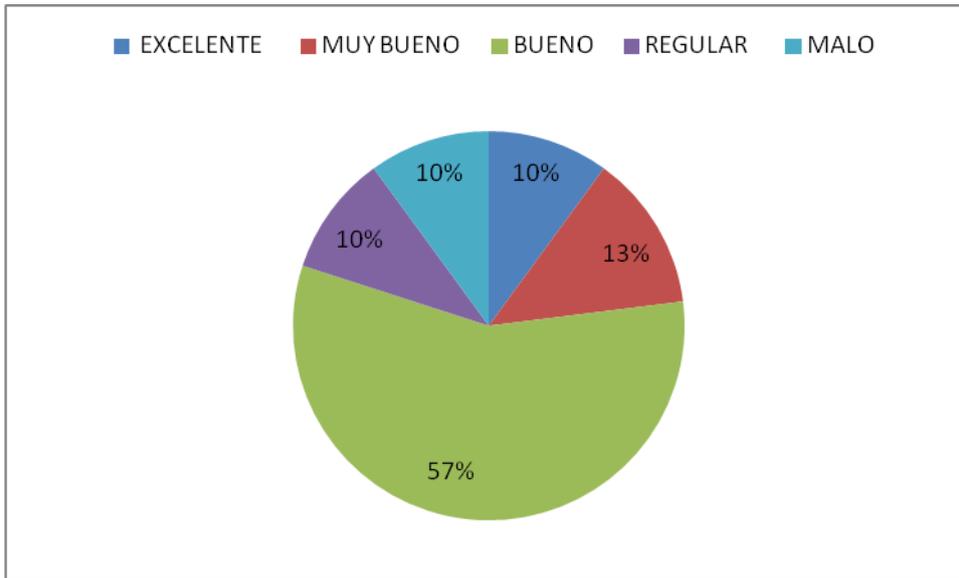


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Se puede observar que el 60% de los encuestados se sienten satisfechos con su remuneración, según los datos obtenidos.

Gráfico 19.

¿Cómo considera usted el estilo de liderazgo dentro de la empresa?

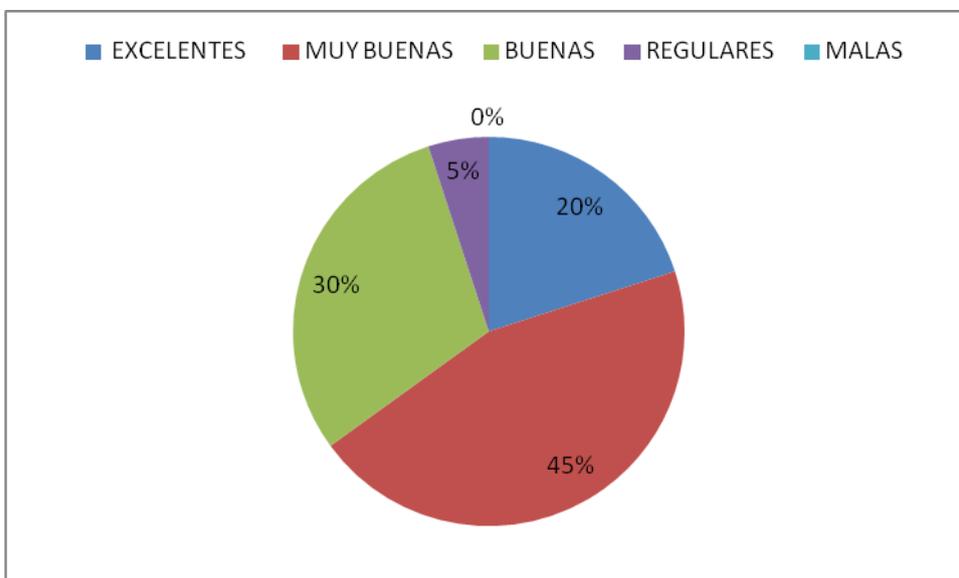


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 57% de los encuestados consideran que el liderazgo es bueno dentro de la organización.

Gráfico 20.

¿Cómo considera usted las relaciones con sus compañeros de trabajo?

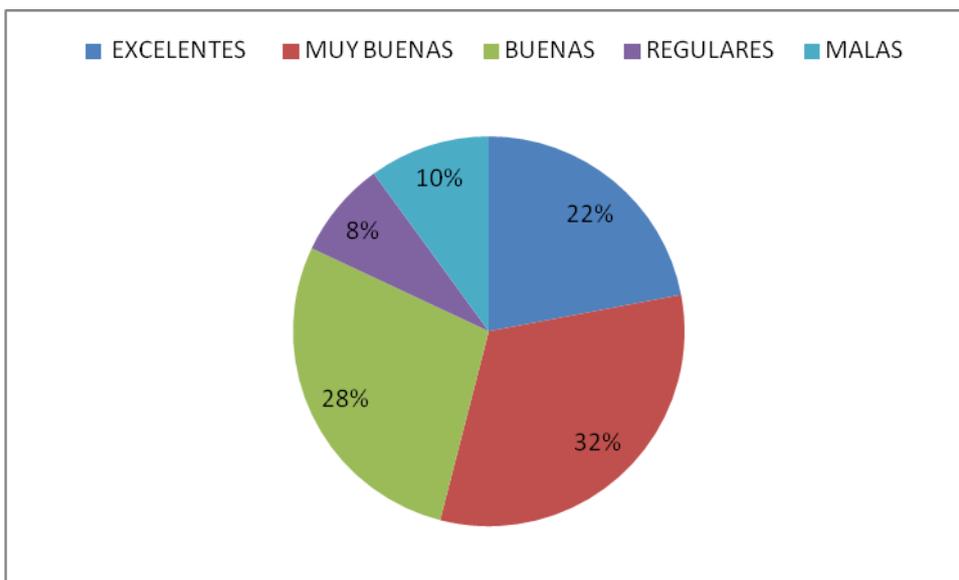


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Se puede destacar, que el 60% de los investigados se encuentran satisfechos con las relaciones entre compañeros de trabajo.

Gráfico 21.

¿Cómo califica las condiciones físicas de su lugar de trabajo?



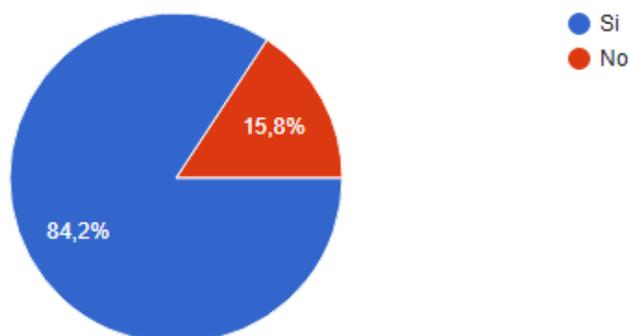
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Se observa que el 54% de los encuestados se sienten satisfechos con las condiciones físicas, según los datos obtenidos.

Motivación:

Gráfico 22.

¿Se siente motivado al realizar su trabajo?



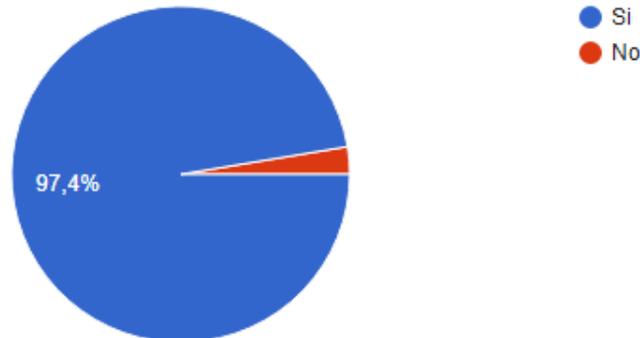
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

De los cuarenta cajeros activos en la empresa, el 84% dicen estar motivados por la ayuda y el apoyo que dan a su familia gracias al trabajo que realizan en la empresa.

Satisfacción laboral

Gráfico 23.

¿Considera usted que su trabajo es estable?

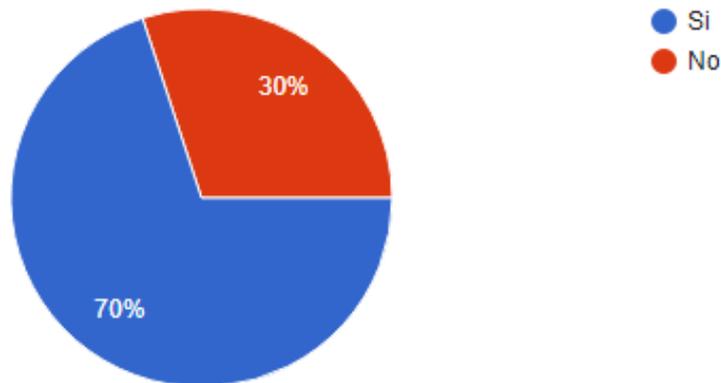


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Al considerar la estabilidad laboral, el 97,4% de los empleados sienten seguridad en su trabajo, mencionan que es una empresa responsable, seria, rentable y se rige bajo los parámetros legales, por lo que nunca han experimentado recorte de personal.

Gráfico 24.

¿La empresa reconoce su desempeño laboral?

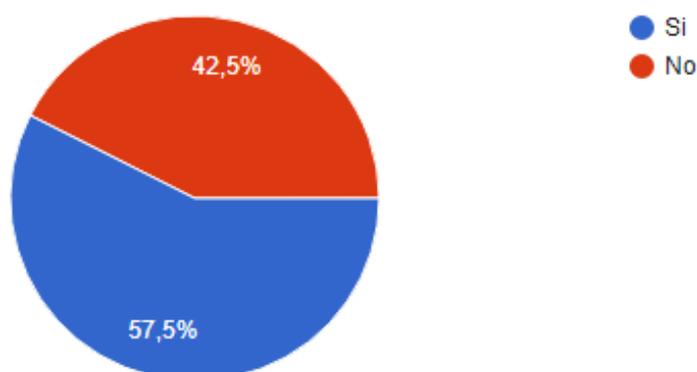


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 30% de la población investigada respondió negativamente. Los entrevistados destacaron un mal manejo del liderazgo y la existencia de preferencias arbitrarias por algunos empleados, lo cual es causa de desmotivación para los colaboradores.

Gráfico 25.

¿Se siente satisfecho con su puesto de trabajo?

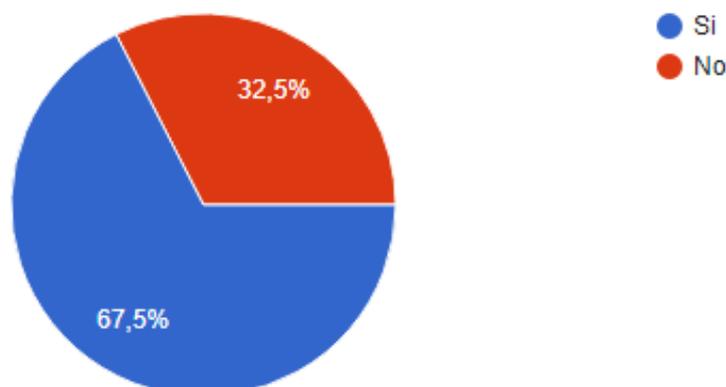


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 42.5% de la población respondió que no se sienten satisfechos con su puesto de trabajo, por la razón de que no son tomados en cuenta para un crecimiento laboral, expresan el favoritismo de algunos supervisores, por esto no se fijan en el desempeño laboral, ni del tiempo que laboran en la empresa.

Gráfico 26.

¿Siente usted oportunidad de crecimiento laboral en la empresa?



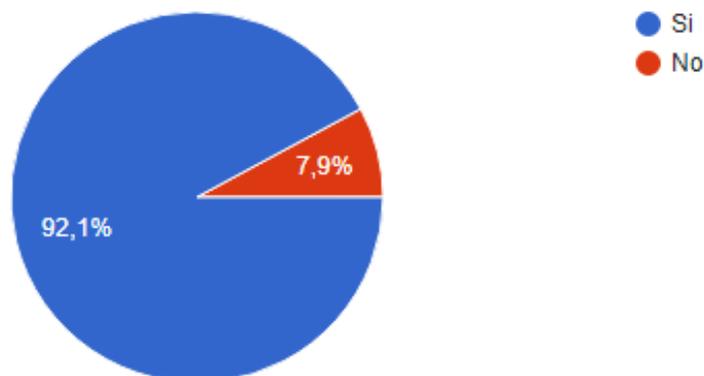
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 32% de los empleados manifestaron no tener oportunidades de crecimiento laboral por el hecho de que los supervisores no valoran sus capacidades. La mayoría (67.5%) indicó que para obtener un reconocimiento por su desempeño laboral se debe ser adulator con los superiores.

Pertenencia:

Gráfico 27.

¿Se siente comprometido con la empresa?

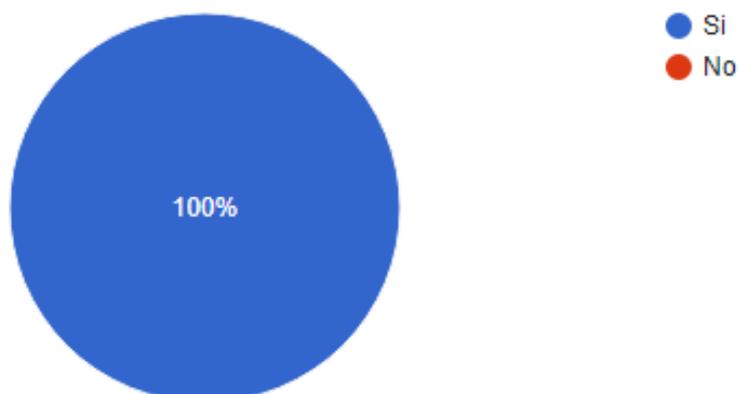


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

La gran mayoría, el 92% de los encuestados, se siente comprometida con la empresa, por el hecho de que es una empresa de prestigio y que da la oportunidad de tener una estabilidad económica aceptable.

Gráfico 28.

¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?

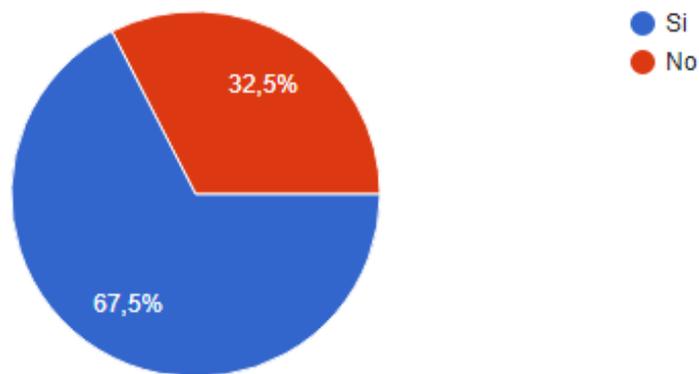


Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

En esta pregunta el 100% de los empleados mencionaron el hecho de estar orgullosos de trabajar en la empresa, por su reconocimiento nacional e internacional y por ser una empresa ética y responsable, que busca el bienestar de los empleados.

Gráfico 29.

¿Siente que es usted un empleado fundamental de la empresa?



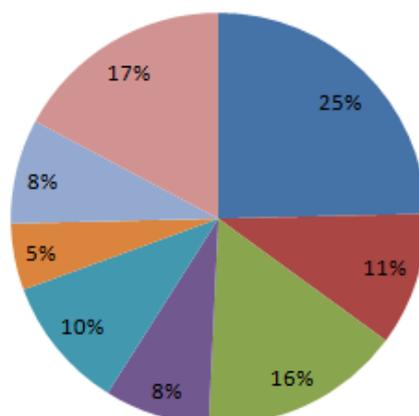
Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

El 32% de los encuestados consideran no ser fundamentales para la empresa, mencionan que pueden ser remplazados fácilmente; de igual manera expresan que la empresa no siempre reconoce su esfuerzo. Algunos de ellos, con experiencia y tiempo de antigüedad, piensan que no se los toma en cuenta para desempeñarse en diferentes áreas de trabajo.

Gráfico 30.

Dentro del siguiente listado indique ¿cuál es la o las causas que hacen que usted permanezca dentro de la empresa?

- | | |
|--------------------------------------|--|
| ■ Remuneración | ■ Buen clima laboral |
| ■ Oportunidad de crecimiento laboral | ■ Falta de oportunidades de trabajo |
| ■ Capacitaciones constantes | ■ Buen estilo de liderazgo |
| ■ Satisfacción laboral | ■ Buenas relaciones con los compañeros |



Elaborado por: Gabriela Alvarado e Ismael Iñiguez (2018)

Tras las encuestas realizadas, se pueden encontrar tres causas relevantes por las que los empleados permanecen en la empresa: el 25% de los investigados indicó estar satisfecho con su remuneración e indican que es una de las principales causas por la que permanecen en la empresa; además el 17% de la población respondió que las buenas relaciones con los compañeros es un factor importante, ya que de este depende el clima organizacional; por último el 16% indica que su permanencia en la empresa se debe a la oportunidad de crecimiento laboral.

3.4. Análisis cualitativo

Para el análisis cualitativo se realizaron entrevistas a los supervisores de los 4 locales de la cadena de supermercados; entre los datos más relevantes se encontraron los siguientes:

Los entrevistados consideran que la rotación ha aumentado, lo que se puede constatar, principalmente, en los cajeros que trabajan los fines de semana y feriados. Un

colaborador entrevistado, hace referencia a que el alto índice de rotación guarda estrecha relación al rango de edades de las personas contratadas ya que al ser muy jóvenes ven afectada su vida social ajena a la empresa, lo cual provoca este fenómeno. Por otro lado, se evidencia que la mayoría de empleados llevan una vida estudiantil activa por lo cual los horarios y políticas de la empresa afectan a su rendimiento académico.

Así mismo, mencionan a la falta de tiempo de los empleados por el hecho de ser jóvenes y encontrarse estudiando como la principal causa de rotación: “En su mayoría son personas que no tienen grandes responsabilidades, por lo que trabajan por hobby o pasatiempo, más no por necesidad”.

Al hablar de las relaciones dentro del supermercado consideran que estas son estables, ya que se han formado lazos de amistad más que relaciones laborales.

En lo que respecta a las capacitaciones dentro de la corporación, aluden que:

(...) el departamento de Talento Humano y el departamento de Capacitación tienen un programa no solamente dirigido al área de caja, sino, dirigido a todo el personal, a todas las áreas dentro de la empresa. Se da una permanente capacitación; por ejemplo, con un empleado nuevo se da un proceso de pre inducción para empapararlo del tema, sobre qué se va a hacer, cómo desempeñar su trabajo; posteriormente se dan unos cursos que son más operativos: identificación de billetes falsos, venta de productos. También se da una capacitación en su puesto de trabajo con compañeros más capacitados en caja, con gente que le enseña las políticas y normas del trabajo.

Los empleados comentan que a lo largo de su experiencia laboral dentro de la empresa han experimentado múltiples ascensos que les permiten adquirir la experiencia y capacidad suficientes para dirigir de manera apropiada el local asignado y, de esta forma, se da una oportunidad de crecimiento laboral al interior de la corporación.

Concuerdan, así mismo, en considerar como el mayor incentivo a trabajar en la organización. Los entrevistados se sienten orgullosos. Mencionan también algunos incentivos económicos y de apoyo emocional para los empleados.

Al consultarles sobre si consideran al mercado laboral como una competencia comentan que no; la mayoría prefiere trabajar en esta empresa por el prestigio y el reconocimiento en el ámbito laboral. Todos los entrevistados consideran que el mercado laboral no es una causa de rotación de personal dentro de la empresa.

3.5. Conclusión

Luego de la recolección de datos realizada por los distintos medios presentados anteriormente, se concluye que las principales causas de rotación de personal están ligadas a: falta de satisfacción laboral, mala supervisión, ausencia de oportunidades de crecimiento laboral y motivos relacionados con los estudios. Esto permite determinar los factores que generan la rotación de personal, mismos que servirán como guía para la elaboración de un plan de retención de personal dentro de la cadena de supermercados.

CAPÍTULO 4

PROPUESTA DE RETENCIÓN DE PERSONAL

Como se indica en el primer capítulo, los altos niveles de rotación afectan a la organización en general, debido a los costos que esta situación representa; y a la inestabilidad que provoca en los empleados.

La rotación de personal está altamente influenciada por factores como: el estilo de liderazgo, insatisfacción laboral, falta de oportunidad de crecimiento laboral, entre otros, de ahí que se vuelve imprescindible realizar evaluaciones periódicas de satisfacción laboral que permitan evitar los altos niveles de rotación.

Basándose en los datos obtenidos en las encuestas y entrevistas realizadas se procede a presentar una propuesta de retención de personal donde se propondrán acciones correctivas que pueden ayudar a cumplir con las exigencias organizacionales.

4.1. Liderazgo empresarial

Es la habilidad de influir en las personas, para dirigirlos y guiarlos de forma efectiva para que se den las metas y objetivos de la empresa. (Gómez Ortiz, R. A., 2008)

Origen: Se puede originar por un mal estilo de liderazgo, el mismo que influirá de manera negativa en los empleados; así mismo, se da por la falta de capacidad para mantener al personal motivado al no brindarles el apoyo que requieren para la realización de los diferentes procesos dentro de la organización; o por manifestar preferencias hacia ciertos empleados.

Acciones correctivas:

- Examinar el perfil ideal y compararlo con el perfil real y así conocer las competencias adecuadas para el puesto.
- Establecer espacios en los cuales de forma semanal, los jefes conversen con los empleados de cada local y se den a conocer las necesidades de cada uno.

- Proponer un buzón de sugerencias en las que se den a conocer necesidades de los trabajadores.
- Dar a conocer a todo el personal los cambios o mejoras a efectuarse dentro del local donde se encuentran trabajando y hacerles partícipes de los mismos.
- Capacitar en temas de liderazgo a los altos mandos.

4.2. Satisfacción laboral

La satisfacción laboral son los sentimientos agradables o desagradables con los que un empleado aprecia su trabajo los mismos que se encuentran relacionados con el origen del trabajo, entorno laboral, con el equipo, jefes, etc. (Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. 2008).

Origen: la insatisfacción laboral se puede provocar por: horarios poco flexibles que permitan lograr un equilibrio entre la vida social y la vida laboral, así como falta de apoyo para cumplir necesidades personales y laborales.

Acciones correctivas:

- Fomentar el equilibrio trabajo-vida, teniendo en cuenta las necesidades de los empleados con respecto a temas ajenos a la empresa.
- Desarrollar programas de motivación de acuerdo a los objetivos cumplidos.
- Gestionar capacitaciones de acuerdo a las necesidades de los empleados.
- Realizar evaluaciones trimestrales, calificando en qué porcentaje se cumplieron las necesidades diagnosticadas.
- Realizar un feedback, anticipándose a necesidades futuras.

4.3. Oportunidad de crecimiento laboral

Las labores empresariales desarrolladas dan oportunidad de que cada empleado demuestre sus competencias y de esta manera ser tomados en cuenta en los diferentes planes de ascensos dentro de la organización. (Castillo, L., 2015)

Origen: La falta de crecimiento laboral se da por el favoritismo hacia ciertos empleados, despreciando o menospreciando el desempeño laboral y la antigüedad de los trabajadores.

Acciones correctivas:

- Realizar evaluaciones de promoción interna en donde los resultados obtenidos sean justos para todos los empleados.
- Basándose en las evaluaciones de desempeño realizadas dentro de la empresa se puede obtener el perfil más apto para una capacitación, de acuerdo al cargo correspondiente.
- Realizar planes de relevo de personal, informando a los colaboradores que hayan obtenido las mejores calificaciones en las evaluaciones realizadas.

CONCLUSIONES GENERALES

Para la presente investigación se usaron herramientas de diagnóstico como: encuestas realizadas tanto a colaboradores y ex colaboradores y entrevistas aplicadas a los supervisores de cada local, las que permitieron encontrar las principales causas que generan rotación de personal dentro de la corporación, específicamente, en el cargo de cajero.

Después de haber aplicado estas herramientas, se puede concluir que las principales causas de rotación de personal están ligadas a los siguientes factores: falta de satisfacción laboral, mala supervisión, falta de oportunidad de crecimiento laboral, y motivos relacionados con los estudios; mismos que sirvieron de guía para la elaboración de una propuesta de retención, que será socializada con los directivos, buscando generar beneficios para la empresa en general.

Cabe destacar que para el desarrollo de esta investigación fue fundamental el apoyo y la apertura del personal, tanto del desvinculado como de quienes aún se encuentran dentro de la corporación y, sobre todo, fue decisivo el apoyo de los directivos, ya que con la presente investigación se podrán aplicar medidas correctivas en los diferentes procesos que se realizan dentro de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Andrade, M. (2010). Análisis de la rotación de personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. de la ciudad de Cuenca en el 2009. (LICENCIATURA). Universidad Politécnica Salesiana (OBTENCIÓN DE LICENCIATURA), Cuenca.
- Alles, M. (2003). *Elija al mejor, cómo entrevistar por competencias: las preguntas necesarias para una buena selección de personal*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2008). Dirección estratégica de recursos humanos. En *Gestión por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Asqui, C., & Soraya, M. (2011). Factores que producen la rotación de personal y cómo esta afecta a la productividad de las empresas que requieren del servicio de la Bolsa Metropolitana de Empleo de CONQuito.
- Bautista, C., Pezoa, C., & Molina, C.(2014) Factores de la satisfacción laboral que impactan en la retención de personal. (Tesis de licenciatura). Universidad Católica del Norte, Chile.
- Bonilla, F., & Escobar, J. (2005). Grupos focales: una guía conceptual y metodológica.
- Cabrera, A., Ledezma, M., & Rivera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, (5)
- Castillo, L. (2015). El crecimiento personal y laboral, logro de esfuerzo individual. SEMINARIO UNIVERSIDAD
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México: McGraw Hill.
- Díaz, L., Torruco, U., Martínez, M., & Varela, M. (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en educación médica*, 2(7), 162-167

- Dychtwald, K., Erickson, T., & Morison, R. (2007). *Retención del talento*. México: LID Editorial Empresarial.
- Feldman, L., & Blanco, G. (2006). Las emociones en el ambiente laboral: un nuevo reto para las organizaciones. *Revista de la Facultad de Medicina*, 29(2), 103-108.
- Flores, R., Abreu, J., & Badi, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*, 3 (1), 65-99.
- González, G., & de Monserrat, C. (2013). Estudio de la relación entre el engagement y la rotación de personal en una cadena de cafeterías, ubicadas en la ciudad de Xalapa-Enríquez, Veracruz, México, en el periodo octubre de 2012-marzo de 2013.
- González, D. (2011). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Revista Universidad EAFIT*, 45(156), 45.
- Gómez Ortiz, R. A. (2008). El liderazgo empresarial para la innovación tecnológica en las micro, pequeñas y medianas empresas. *Pensamiento & gestión*, (24), 157-194.
- Hernández, M., Cantín, S., López, N., & Rodríguez, M. (2009). Estudio de encuestas. *Recuperado de* http://www.academia.edu/download/36952451/ENCUESTA_Trabajo.pdf
- Hernández, Y. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales/Turnover model and organizational practices. *Historia y Comunicación Social*, 837-863.
- Lucas, S. (2004). Evaluar.com. Obtenido de <http://blogs.evaluar.com/por-que-la-rotacion-de-personal-cuesta-tanto>
- Malhotra, N. (2004). *Investigación de Mercados Un Enfoque Aplicado*. México: Pearson Educación.

- Peláez, A., Rodríguez, J., Ramírez, S., Pérez, L., Vázquez, A., & González, L. (2013). La entrevista. *Universidad autónoma de México*. [En línea].[Online].[cited 2012 Septiembre 30].
- Prieto, P. (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención. (*Título de Especialista en Gestión del Talento*). Universidad de Medellín.
- QuestionPro. (2018). *QuestionPro*. Obtenido de QuestionPro: <https://www.questionpro.com/es/encuesta.html>
- Quintero, N., Africano, N., & Faría, E. (2008). Clima organizacional y desempeño laboral del personal empresa vigilantes asociados costa oriental del lago. *Revista Negotium*, (9), 33-51.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México : Pearson.
- Russo, D. (2010). *17 reglas para atraer y retener al talento*. Financial Times Press.
- Zamora, M. (2005). La rápida expansión de los supermercados en Ecuador y sus efectos en las cadenas agroalimentarias. *ECUADOR DEBATE* , 135-150.

ANEXOS

Anexo 1: Encuesta a Colaboradores

A través de la presente encuesta deseamos conocer algunos aspectos relacionados con su motivación, sentido de pertenencia y satisfacción laboral dentro de la empresa. Solicitamos a usted contestar con la mayor sinceridad posible, al indicarle que sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y únicamente se presentarán como resultados totales de todos los trabajadores encuestados.

Edad: _____

Sexo: M _____ F _____

Estado civil:

Soltero____ Casado____ Viudo__ Unión libre____ Divorciado____

Nivel de instrucción:

Secundaria_____ Cursando nivel superior_____ Superior_____

1. Responda las siguientes preguntas de acuerdo a su perspectiva dentro de la empresa

Excelente Muy buena Buena Regular Mala

Pregunta	Excelente	Muy buena	Buena	Regular	Mala
¿Según su criterio cómo considera la remuneración que recibe dentro de la empresa?					
¿Cómo considera usted el estilo de liderazgo dentro de la empresa?					
¿Cómo considera usted las relaciones con sus compañeros de trabajo?					
¿Cómo califica las condiciones físicas de su lugar de trabajo?					

Motivación

2. **¿Se siente motivado al realizar su trabajo?**

Sí _____

No _____

¿Por qué?

Satisfacción laboral

3. **¿Considera usted que su trabajo es estable?**

Sí _____

No _____

¿Por qué?

4. **¿La empresa reconoce su desempeño laboral?**

Sí _____

No _____

¿Por qué?

5. **¿Se siente satisfecho con su puesto de trabajo?**

Sí _____

No _____

6. ¿Por qué?

7. **¿Siente usted oportunidad de crecimiento laboral en la empresa?**

Sí _____

No _____

¿Por qué?

Pertenencia

8. **¿Se siente comprometido con la empresa?**

Sí _____

No _____

¿Por qué?

9. ¿Se siente orgulloso de trabajar en la empresa?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

10. ¿Siente que es usted es un empleado fundamental de la empresa?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

Causas

11. Dentro del siguiente listado indique cual es la o las causas que hacen que usted permanezca dentro de la empresa

Remuneración _____

Buen clima laboral _____

Oportunidad de crecimiento laboral _____

Falta de oportunidades de trabajo _____

Capacitaciones constantes _____

Buen estilo de liderazgo _____

Satisfacción laboral _____

Buenas relaciones con los compañeros _____

Gracias por su colaboración.

Anexo 2: Encuesta a Ex Colaboradores

A través de la presente encuesta deseamos conocer algunos aspectos relacionados con su motivación y satisfacción laboral dentro de la empresa donde laboró. Solicitamos a usted contestar con la mayor sinceridad posible, al indicarle que sus respuestas serán tratadas con total confidencialidad y únicamente se presentarán como resultados totales de todos los ex trabajadores encuestados.

Edad: _____

Sexo: M _____ F _____

Estado civil:

Soltero___ Casado___ Viudo___ Unión libre___ Divorciado___

Nivel de instrucción:

Secundaria_____ Cursando nivel superior_____ Superior_____

1. **Responda las siguientes preguntas de acuerdo a lo experimentado en su antiguo puesto de trabajo.**

Pregunta	Excelente	buena	Muy Buena	Regular	Mala
¿Según su criterio cómo consideraba la remuneración que recibía dentro de la empresa?					
¿Cómo considera usted que se manejaba el estilo de liderazgo dentro de la empresa?					
¿Cómo consideraba usted las relaciones con sus ex-compañeros de trabajo?					
¿Cómo calificaba las condiciones físicas de su lugar de trabajo?					

Satisfacción laboral

2. ¿Considera usted que tenía estabilidad en su trabajo?

Sí

No

¿Por qué?

3. ¿Cree usted que la organización donde laboraba le proporcionaba oportunidades de desarrollo y crecimiento?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

4. ¿La remuneración que recibía le permitía satisfacer las necesidades básicas?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

5. ¿La empresa donde laboraba le brindaba capacitaciones constantes?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

Motivación

6. ¿Se sentía motivado dentro de su puesto de trabajo?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

7. ¿Su trabajo interfería con sus relaciones familiares y sociales?

Sí _____

No _____

¿Por qué?

Causas

8. Dentro del siguiente listado indique cuál es la o las causas que le llevaron a desvincularse de la empresa

- Remuneración _____
- Mal clima laboral _____
- Jubilación _____
- Finalizó contrato _____
- Falta de oportunidad de crecimiento laboral _____
- Mejor oferta de trabajo _____
- Negocio propio _____
- Falta de capacitación _____
- Mala supervisión _____
- Falta de satisfacción laboral _____

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN

Anexo 3: Entrevista a Supervisores de Cajas en la Cadena de Supermercados

1. ¿Tomando en cuenta el nivel de rotación de personal en el área de cajas del período marzo de 2017 a marzo de 2018 cree usted que ha aumentado o ha disminuido?
2. ¿Según su criterio, cuáles cree que sean las causas principales de rotación de personal dentro de la empresa?
3. ¿Ud. como supervisor de cajas, coméntenos cómo son las relaciones entre compañeros?
4. ¿Cuáles son los planes de capacitación que la empresa da a sus empleados?
5. ¿Como empleado, usted ha experimentado crecimiento a nivel laboral, coméntenos acerca de esto y cómo se ha sentido con este cambio?
6. ¿Qué tipos de incentivos conoce Ud. que se den dentro de la empresa?
7. ¿Considera al mercado laboral como una competencia en contra de la organización?