



UNIVERSIDAD DEL AZUAY

**DEPARTAMENTO DE POSGRADOS
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL II VERSIÓN**

**“ANÁLISIS COMPARATIVO DEL COMPORTAMIENTO DE LA ROTACIÓN
DEL PERSONAL EN LA GESTIÓN COMERCIAL DE LA EMPRESA
MIRASOL S.A.”**

TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN
DEL TÍTULO DE MAGISTER EN
RECURSOS HUMANOS Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL

AUTOR: Arpi Galán María del Carmen
Director: Mgst. Mónica Rodas.

CUENCA - ECUADOR

2015

DEDICATORIA

A la memoria de mi padre y su legado, a mi madre ejemplo de mujer virtuosa por su trabajo afable, bendición y oración, a mis hermanos lumbreras de mi vida por su amor, comprensión y apoyo, a mis sobrinos por su inocencia, siempre serán mi inspiración, mi motor y mi alegría, a mi hermana de corazón por su cariño, amistad y enseñanza de generosidad desinteresada por los demás; a todas las personas que son y han sido parte del caminar de mi existencia, de quienes he aprendido el verdadero significado de la vida siempre están en mi corazón.

AGRADECIMIENTOS

A la empresa Mirasol S.A. y sus colaboradores, al Sr. Pedro Torres P., un líder en esencia en la búsqueda de dejar un legado a los demás, basado en principios y responsabilidad, gracias por creer en mí y darme la oportunidad de aprender a crecer como ser humano y profesional; a Silvita Ortiz muestra de valentía, perseverancia y superación conjugadas en una frase: *mujer íntegra*; gracias por sus consejos, guía y su confianza; a mis ángeles Cris Vicente y Jhily Crespo dos grandes bendiciones en mi vida, gracias por permitirme servirles, por su comprensión y apoyo en este aprender juntas; a mi directora Mgst. Mónica Rodas mujer del nuevo milenio profesional, amiga y madre, gracias por su interés genuino y desprendido de la enseñanza a los demás; un agradecimiento especial a todas las personas que me han apoyado en el desarrollo de este proyecto.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTOS.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS.....	vi
ÍNDICE DE ANEXOS.....	x
RESUMEN.....	1
ABSTRACT.....	2
INTRODUCCIÓN.....	3
 CAPÍTULO I LA EMPRESA.....	 5
INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. ANTECEDENTE HISTÓRICO.....	5
1.2. ASPECTOS ESTRATÉGICOS.....	6
1.2.1. Misión.....	6
1.2.2. Visión.....	6
1.2.3. Valores.....	7
1.2.4. Objetivos.....	7
1.3. ASPECTOS LABORALES.....	7
1.4. ORGANIZACIÓN.....	7
1.4.1. Organigrama.....	8
1.4.2. Población de la empresa.....	8
1.5. PROBLEMÁTICA.....	10
1.6. OBJETIVOS.....	10
1.6.1. Objetivo general.....	10
1.6.2. Objetivos específicos.....	10
1.7. RESULTADOS ESPERADOS.....	11
 CAPÍTULO II MARCO REFERENCIAL.....	 12
2.1. LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	12
2.2. FACTORES EN LA ROTACIÓN DE PERSONAL.....	17
2.3. TIPOS DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	19
2.4. EXAMEN ESTADÍSTICO DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE MIRASOL.....	38
2.4.1. Ubicación.....	39

2.4.2. Género.....	40
2.4.3. Edad.....	42
2.4.4. Tiempo laboral.....	43
2.4.5. Nivel de educación.....	44
2.4.6. Estado civil.....	45
2.4.7. Causal de rotación.....	46
2.5. PROCESO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y VALIDACIÓN DE PERFIL	47
2.6. EXAMEN ESTADÍSTICO EN EL AREA COMERCIAL.....	61
2.7. ENCUESTA DE ESTILOS DE LIDERAZGO.....	93
2.8. GRUPOS FOCALES.....	99
2.9. ENTREVISTA.....	104
2.10. INDICADORES DE ROTACIÓN DE RRHH.....	106
2.11. NIVELES DE ROTACIÓN.....	110
CAPÍTULO III ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PLAN DE MEJORA Y RETENCIÓN	
3.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CAUSAS Y FACTORES DE ROTACIÓN	113
3.2. PLAN DE MEJORA Y RETENCIÓN	119
CONCLUSIONES	125
RECOMENDACIONES	127
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	128

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES Y CUADROS

Figura Nº 1, Organigrama funcional de la empresa MIRASOL S.A.	8
Figura Nº 2, Sistema de administraciones de operaciones.	31
Figura Nº 3, Rotación de personal en MIRASOL S.A	38
Figura Nº 4, Rotación de Personal en Mirasol S.A. de Cuenca y Loja	40
Figura Nº 5, Rotación de Personal en Mirasol S.A. por género	41
Figura Nº 6, Rotación de Personal en Mirasol S. A. con indicación de edades	42
Figura Nº 7, Rotación de Personal con indicación del Nivel de educación	44
Figura Nº 8, Rotación de Personal con indicación del estado civil	45
Figura Nº 9, Fuentes del Dpto. de Talento Humano.	47
Figura Nº 10, Mapa de procesos en Mirasol S.A.	51
Figura Nº 11, Rotación de Personal en Mirasol S. A. en la Gestión Comercial	61
Figura Nº 12, Ambiente de Trabajo, en Cuenca y Loja.	64
Figura Nº13, Detalles se satisfacción en Ambiente de trabajo	65
Figura Nº14, Satisfacción sobre Empleo y Cargo en Cuenca y Loja	66
Figura Nº15, Detalles sobre Satisfacción en Empleo y Cargo	67
Figura Nº 16, Términos y Condiciones de Contratación en Cuenca y Loja	68
Figura Nº 17, Detalles en Términos y Condiciones de Contratación	69
Figura Nº 18, Relaciones Interpersonales/liderazgo, en Cuenca y Loja	70
Figura Nº 19, Detalles en Relaciones Interpersonales/liderazgo	71
Figura Nº 20, Capacitación y desarrollo, en Cuenca y Loja	72
Figura Nº 21, Detalles en Capacitación y desarrollo	73
Figura Nº 22, Administración y Comunicación, en Cuenca y Loja	74
Figura Nº 23, Detalles en Administración y Comunicación	75
Figura Nº 24, Cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja	76
Figura Nº 25, Detalles sobre Cultura en el lugar de trabajo	77
Figura Nº 26, Ambiente de trabajo en Cuenca y Loja	78
Figura Nº 27, Detalles en Ambiente de Trabajo	79
Figura Nº 28, Satisfacción sobre Empleo y Cargo en Cuenca y Loja	80
Figura Nº 29, Detalles de satisfacción sobre Empleo y Cargo	81
Figura Nº 30, Satisfacción sobre Términos de Contratación y Salarios en Cuenca y Loja	82
Figura Nº 31, Detalles de satisfacción en Términos de Contratación y Salarios	83
Figura Nº 32, Relaciones Interpersonales/Liderazgo en Cuenca y Loja	84
Figura Nº 33, Relaciones Interpersonales/liderazgo	85
Figura Nº 34, Satisfacción en Capacitación y desarrollo, Cuenca y Loja	86

Figura Nº 35, Detalles de satisfacción en Capacitación y Desarrollo	87
Figura Nº 36, Satisfacción sobre Administración y Comunicación en Cuenca y Loja	88
Figura Nº 37, Detalles de satisfacción en Administración y Comunicación	89
Figura Nº 38, Satisfacción sobre Cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja	90
Figura Nº 39, Detalles sobre la Cultura en el lugar de trabajo	91
Figura Nº 40, ¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo o familiar?	92
Figura Nº 41, ¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?	93
Figura Nº 42, Estilos de liderazgo según test aplicado	96
Figura Nº 43, Estilos de liderazgo de los evaluados	98
Figura Nº 44, Índices de Rotación de Personal en la Gestión Comercial	111
Figura Nº 45, Índices de Rotación de Personal de Gestión Comercial Mirasol S.A, en Cuenca y Loja	111
Figura Nº 46, Cadena de valor en Mirasol S.A.	119

CUADROS

Cuadro Nº 1, Población total de la empresa Mirasol S.A.	9
Cuadro Nº 2, Población total de la empresa Mirasol S.A., por género	9
Cuadro Nº 3, Población total distribuida por agencias, con indicación de género	9
Cuadro Nº 4, Clasificación de las necesidades según Frederick Herzberg	37
Cuadro Nº 5, Rotación de Personal en Mirasol S.A.	38
Cuadro Nº 6, Ubicación y cantidades de Rotación de Personal en Mirasol S.A.	39
Cuadro Nº 7, Rotación de Personal en Mirasol S.A. con indicación de género	40
Cuadro Nº 8, Rotación de Personal en Mirasol S.A. con indicación de edades	42
Cuadro Nº 9, Rotación de Personal con indicación de tiempo laboral	43
Cuadro Nº 10, Rotación de Personal con indicación del Nivel de educación	44
Cuadro Nº 11, Rotación de Personal con indicación del estado civil	45
Cuadro Nº 12, Rotación de Personal con indicación de causal en detalle.	46
Cuadro Nº 13, Rotación de Personal en Mirasol S. A. en la Gestión Comercial	61
Cuadro Nº 14, Satisfacción en Ambiente de Trabajo, en Cuenca y Loja	63
Cuadro Nº 15, Detalles de satisfacción en Ambiente de Trabajo	65
Cuadro Nº 16, Satisfacción sobre Empleo y Cargo, en Cuenca y Loja	66
Cuadro Nº 17, Detalles de encuesta de satisfacción sobre Empleo y Cargo	67

Cuadro N° 18, Satisfacción sobre Términos y Condiciones de Contratación, en Cuenca y Loja.	68
Cuadro N° 19, Detalles de Satisfacción sobre Términos y Condiciones de contratación.	69
Cuadro N° 20, Satisfacción sobre Relaciones Interpersonales/Liderazgo, en Cuenca y Loja	70
Cuadro N° 21, Detalles en Relaciones Interpersonales/Liderazgo	71
Cuadro N° 22, Capacitación y Desarrollo, en Cuenca y Loja	72
Cuadro N° 23, Detalles de Capacitación y Desarrollo	73
Cuadro N° 24, Administración y Comunicación en Cuenca y Loja	74
Cuadro N° 25, Detalles sobre Administración y Comunicación	75
Cuadro N° 26, Cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja	76
Cuadro N° 27, Detalles sobre Cultura en el lugar de trabajo	77
Cuadro N° 28, Satisfacción en Ambiente de trabajo, en Cuenca y Loja	78
Cuadro N° 29, Detalles de satisfacción en Ambiente de Trabajo	79
Cuadro N° 30, Satisfacción sobre Empleo y Cargo en Cuenca y Loja	80
Cuadro N° 31, Detalles de satisfacción sobre Empleo y Cargo	81
Cuadro N° 32, Satisfacción sobre Términos de Contratación y Salarios, en Cuenca y Loja	82
Cuadro N° 33, Detalles de satisfacción de Términos de Contratación y Salarios	83
Cuadro N° 34, Satisfacción en Relaciones Interpersonales/Liderazgo en Cuenca y Loja	84
Cuadro N° 35, Detalles de satisfacción en Relaciones Interpersonales/Liderazgo	85
Cuadro N° 36, Satisfacción sobre Capacitación y Desarrollo, en Cuenca y Loja	86
Cuadro N° 37, Detalles de satisfacción sobre Capacitación y Desarrollo	87
Cuadro N° 38, Satisfacción sobre Administración y Comunicación, en Cuenca y Loja	88
Cuadro N° 39, Detalles de satisfacción sobre Administración y Comunicación	89
Cuadro N° 40, Satisfacción sobre Cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja	90
Cuadro N° 41, Detalles sobre Cultura en el lugar de trabajo	91
Cuadro N° 42, Pregunta sobre recomendación de trabajo	92
Cuadro N° 43, Pregunta proyectiva	93
Cuadro N° 44, resultados de test de liderazgo	96
Cuadro N° 45, Resultados de test de liderazgo, según los evaluados	98
Cuadro N° 46, principales características de líderes	103

Cuadro N° 47, Servicios por mejorar	104
Cuadro N° 48, Número de contratados durante los períodos analizados	107
Cuadro N° 49, Personas desvinculadas durante el mismo período	107
Cuadro N° 50, Número de trabajadores al comienzo del período considerado	107
Cuadro N° 51, Número de trabajadores al final del período	108
Cuadro N° 52, índices de Rotación de Personal	110
Cuadro N° 53, Resultado comparativo del personal “completamente satisfecho”	113

ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo No 1: Oficio de Autorización de la empresa Mirasol S.A.
- Anexo No 2: Encuesta de Estilos de Liderazgo
- Anexo No 3: Encuesta de Factores de Desvinculación
- Anexo No 4: Encuesta de Factores de Factores de Satisfacción
- Anexo No 5: Formato de Entrevista Preliminar F.EPRE.022
- Anexo No 6: Formato de Entrevista Interna F.ITR.035
- Anexo No 7: Formato de Informe de Evaluación por Competencias F.INC.033
- Anexo No 8: Formato Comparativo de Selección F.INF.025
- Anexo No 9: Formato de Documentos de Ingreso F.LIN.001
- Anexo No 10: Descriptivo de puesto F.DPU.021 // +4
- Anexo No 11: Temas de discusión focus group
- Anexo No 12: Entrevista a Directora Corporativa de Talento Humano

RESUMEN

El presente trabajo de investigación está basado en el análisis del comportamiento de la rotación del personal en la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A. durante los años 2013, 2014 y 2015. Debido al alto impacto que este factor tiene dentro de la organización, es importante realizar la indagación y análisis del mismo, a través de la aplicación de herramientas, tales como la observación, las entrevistas y encuestas, para el análisis de estilos de liderazgo, grupos focales, encuestas de salida y de satisfacción que permitan obtener información para tomar acciones correctivas, plantear mejoras y minimizar la tasa de rotación objeto de nuestra investigación.

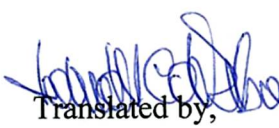
PALABRAS CLAVES: ROTACIÓN DE PERSONAL, ESTILOS DE LIDERAZGO, GRUPOS FOCALES.

ABSTRACT

This research is based on the analysis of the employee turnover behavior in the commercial management of *Mirasol S.A* Company during 2013, 2014 and 2015. Due to the high impact this factor has within the organization, it is important to carry out an inquiry and analysis through the application of tools such as observation, interviews and surveys. In order to analyze leadership styles, it is important to work with focus groups, exit polls and satisfaction surveys, all of which enable data collection so as to take corrective actions, propose improvements, and minimize turnover rate which is the object of our research.

KEYWORDS: Turnover, Leadership Styles, Focus Groups




Translated by,
Lic. Lourdes Crespo

INTRODUCCIÓN

En la actualidad uno de los factores de mayor relevancia al que están expuestas las organizaciones es la de retener al personal, puesto que el mercado profesional competitivo y en activo movimiento, sea por decisión propia del colaborador o por acciones tomadas por la organización, generan fluctuación.

Dentro de la dinámica organizacional la rotación de personal es uno de los aspectos más relevantes, porque el principal recurso con el que se cuenta para la gestión y la operación de sus actividades son sus colaboradores, es por ello, que ante los problemas generados en la estabilidad, las desaceleradas pérdidas de recurso humano sumadas a la falta de control de la rotación genera efectos insanos, es por ello que es importante determinar factores, causas, a más de proponer acciones y medidas para que este fenómeno sea un elemento controlable, pues impacta directamente a la productividad.

Nuestra investigación, en su primer capítulo, inicia presentando a la empresa MIRASOL S.A. en la situación actual, con la finalidad de otorgarnos una visión de la posición de la empresa con relación a sus recursos humanos y los perfiles de los cargos en el organigrama empresarial.

En el segundo capítulo exponemos un marco referencial con definiciones básicas y el examen estadístico de las informaciones en torno a los colaboradores de la empresa de los años 2013, 2014 y 2015, de las ciudades de Cuenca y Loja de Ecuador.

En el tercer capítulo, se analizan los resultados obtenidos y se plantea un Plan de Mejoras y Retención. Finalmente se arriban a conclusiones y recomendaciones.

Este factor objeto de nuestra investigación es importante por la referencia entre los ingresos y egresos de colaboradores a la gestión comercial en un lapso determinado, pues hace referencia a la fluctuación de los empleados y su entorno. Regularmente dentro de los probables factores de la deserción del personal pueden considerarse; desmotivación, insatisfacción laboral, estilos de liderazgo, etc.

Con los antecedentes expuestos que se presentan de manera frecuente en el campo laboral, parte neutral de este proyecto es contar con información relevante que aporte elocuentemente al análisis de los diversos factores y causales de rotación personal, a fin de realizar intervenciones de mejoramiento para la retención de los colaboradores agregando valor a la organización.

Dentro del actual mundo globalizado, la experiencia y el desarrollo de diversas habilidades competitivas, son consideradas como ventajas en los recursos humanos, volviéndolos más valiosos porque todo esto es sumando a su conocimiento y éste es parte importantísima del talento de los colaboradores de la empresa, de tal manera que si los trabajadores valiosos se van de la empresa, será una pérdida para la misma.

CAPÍTULO I

LA EMPRESA

Introducción.

Mirasol S.A. es un concesionario de vehículos Chevrolet, que oferta sus productos y servicios en el Austro del Ecuador, dispone de oficinas en las ciudades de: Cuenca, Loja y Azogues; su estructura administrativa está conformada por el Directorio que funciona en la ciudad de Quito; la Gerencia General actúa en la ciudad de Cuenca en la oficina central, desde donde se derivan las estrategias y se generan las directrices, políticas y procedimientos que rigen para la matriz y las diversas agencias.

Dentro de sus principales tácticas la organización prioriza en su trabajo el alineamiento a la estrategia empresarial, mediante la adopción del enfoque administrativo del Talento Humano por competencias, adoptando el rol de socio estratégico, caracterizado por el diseño de estrategias de gestión del Talento Humano que se ajusten a los objetivos del negocio, la práctica de valores y contribución a la toma de decisiones, además de aportar como agente de cambio, facilitando la administración cultural, brindando asesoría para la efectividad de la organización, rediseñando sistemas y procesos, desarrollando capacidades y equipos.

1.1. Antecedente histórico.

Mirasol S.A., inicia sus actividades como Almacenes Importadora Comercial Mirasol, el 20 de agosto de 1957, en sus inicios fueron los distribuidores de furgonetas y camiones Bedford, que se terminaban en armar en Cuenca; distribuían también motores estacionarios para plantas de luz, tractores de arado Ford, implementos agrícolas, electrodomésticos, máquinas de escribir Adler, escritorios, calefones, muebles, línea blanca AEG, productos farmacéuticos, cerraduras kwiset, llantas Armstrong.

Los vehículos de General Motors importados eran Accadian Oldsmobile, el primer automóvil llegó en 1958 y fue llamado Víctor azul.

Mirasol S.A., es una empresa comercial fundada por visionarios cuencanos quienes buscaron promover el desarrollo comercial y de los habitantes de la zona Austral; en el año 1978 se inició la construcción del actual local de la Av. España, donde hoy funciona la oficina matriz con la exhibición y venta de vehículos, venta de repuestos, taller de mecánica y latonería. Además, cuenta con las sucursales siguientes:

- ✓ Agencia Ordoñez Lasso, ubicada en la Av. Gran Colombia 22-287 y Unidad Nacional, Cuenca-Ecuador.
- ✓ Agencia De las Américas, entrada a Quinta Chica, Cuenca-Ecuador.
- ✓ Agencia Como Nuevos, en Av. Gran Colombia y Unidad Nacional, Cuenca-Ecuador.
- ✓ Agencia Azogues, Av. 24 de Mayo y Augusto Sacoto, Azogues-Ecuador.
- ✓ Agencia Loja Central, en Av. Isidro Ayora y Juan José Flores, Loja-Ecuador.

MIRASOL S.A., es una empresa con más de 50 años de labores, que vivió en el pasado situaciones críticas que pudieron haber marcado el final de su existencia, ahora camina segura porque todos los elementos que conforman esta Compañía, se adaptaron a las condiciones que exige el momento, en pos de una mejora continua que le asegure enfrentar el futuro con éxito. Para que esto sea una realidad, se ha requerido de la voluntad de quienes la administran y de sus accionistas.

1.2. Aspectos estratégicos.

1.2.1. Misión

Comercializar vehículos y prestar servicios de post-venta de calidad a nivel nacional, superando las expectativas de los clientes, alcanzando altos niveles de productividad y rentabilidad, con personal calificado y comprometido, contribuyendo al desarrollo del Ecuador.

1.2.2. Visión

Ser líder en la comercialización de vehículos y servicios postventa en el sur del país gracias a la calidad de sus productos y servicios, a su gestión transparente, al profesionalismo de sus recursos humanos y a la lealtad de sus clientes.

1.2.3. Valores

- ✓ Orientación al Cliente.
- ✓ Orientación a Resultados.
- ✓ Ética.
- ✓ Mejora Continua.

1.2.4. Objetivos

- ✓ Manejar procesos estandarizados que agreguen valor a nuestros clientes.
- ✓ Fidelizar clientes, fortaleciendo nuestros procesos de CRM.
- ✓ Atraer, desarrollar y retener el mejor talento humano.
- ✓ Ser más innovadores cada día, creando nuevos servicios competitivos.
- ✓ Pulir los procesos de selección desarrollar capacitación continua y un plan de desarrollo de carrera y sucesión.
- ✓ Desarrollar excelencia en el servicio al cliente.
- ✓ Potenciar el crecimiento de ventas en sus diversos canales.
- ✓ Establecer alianzas orientadas a desarrollar alternativas de financiamiento.

1.3. Aspectos laborales.

Mirasol S.A. dentro de sus políticas organizacionales cuenta con estrategias que abarcan el manejo integral de la Gestión de Talento Humano, mediante la implementación de herramientas técnicas de gestión que faciliten atraer, retener y motivar al personal, garantizando el cumplimiento de los objetivos estratégicos y generando un entorno organizativo que agregue valor a sus miembros.

En lo referente a la función de Gestión de Talento Humano: Establecer funciones, alcances y niveles de responsabilidad en la empresa, para la correcta aplicación de la gestión integral del talento humano, con el fin de apoyar el cumplimiento de

metas, definición y fortalecimiento de cultura organizacional, orientada al servicio al cliente interno y externo, al trabajo en equipo y a la consecución de resultados.

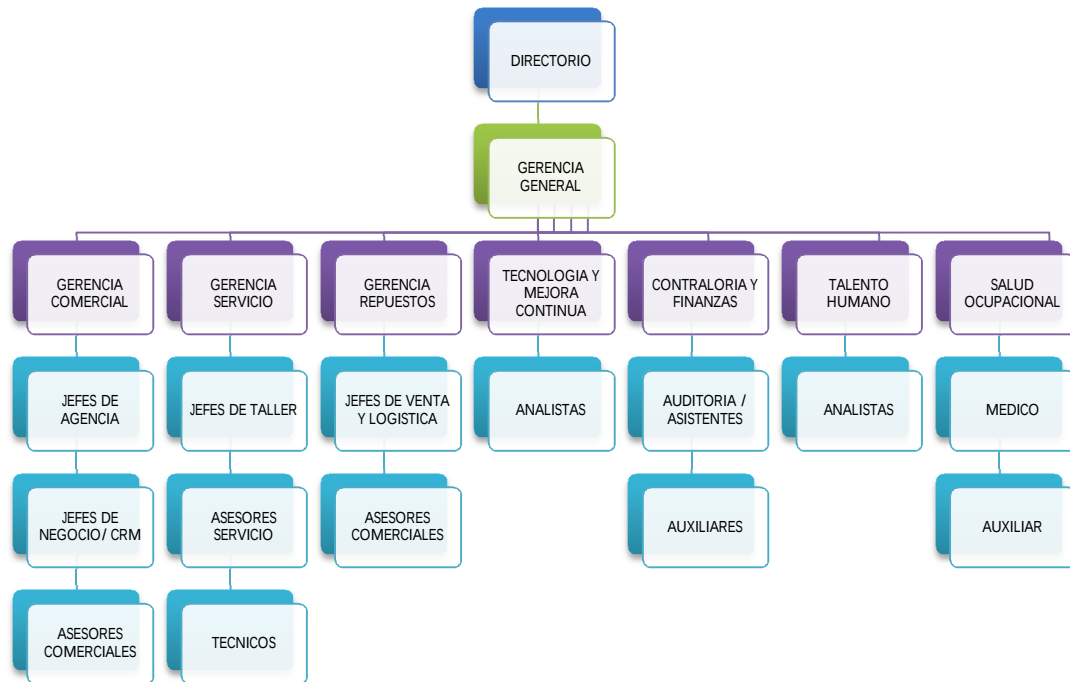
1.4. Organización.

La empresa está organizada jerárquicamente, teniendo en la cima al Directorio de la empresa, seguido de la Gerencia General.

Debajo de la Gerencia General y en forma paralela cuenta con siete gerencias: la Comercial, de Servicios, de Repuestos, de Tecnología y Mejora continua, de Contraloría y Finanzas, de Talento Humano y de Salud Ocupacional.

1.4.1. Organigrama

Figura N° 1, Organigrama funcional de la empresa MIRASOL S.A.



Fuente: Mirasol S.A
Elaborado por: La autora

1.4.2. Población de la empresa

Dentro de la empresa Mirasol S.A. laboran 214 personas, distribuidas con la jerarquización siguiente:

Cuadro Nº 1, Población total de la empresa Mirasol S.A.

Personal	CANTIDAD	%
Alta Gerencia	01	0,50%
Estratégico	16	7,50%
Operativo	182	85,00%
Táctico	15	7,00%
T O T A L	214	100%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Cuadro Nº 2, Población total de la empresa Mirasol S.A., por género

GÉNERO	CANTIDAD	%
HOMBRES	132	62%
MUJERES	82	38%
T O T A L	214	100%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Y teniendo en cuenta al personal que labora en las diferentes agencias, la población total de Mirasol S.A., se distribuye de la manera siguiente:

Cuadro Nº 3, Población total de la empresa Mirasol S.A. distribuida por agencias y género

AGENCIA	CANTIDAD	%	HOMBRES		MUJERES	
MATRIZ CUENCA	114	53,00%	64	56%	50	44%
ORDOÑEZ LAZO	16	7,50%	09	56%	07	44%
LAS AMÉRICAS	18	8,50%	13	72%	05	28%
COMO NUEVO	04	2,00%	03	75%	01	25%
AZOGUES	17	8,00%	11	65%	06	35%
LOJA	45	21,00%	32	71%	13	29%
T O T A L	214	100%	132	62%	82	38%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el Cuadro N° 3, interpretamos que en la Matriz Cuenca de la empresa Mirasol y en la Agencia de Loja, existe la mayor cantidad de su personal (74% del total). En la Matriz de Cuenca laboran 114 personas que representan el 53% del total; de los cuales 64 (56%) son hombres y 50 (44%) son mujeres. Y en la Agencia de Loja, laboran 45 personas que significan 21% del total; de los cuales 32 (71%) son hombres y 13 (29%) son mujeres.

Se resalta que tanto en la Matriz de Cuenca como en la Agencia Ordoñez Lazo, existe más equidad de género.

1.5. Problemática.

Actualmente la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A., se encuentra impactada por la rotación del personal que ocupa la posición de Asesor Comercial, la tendencia se genera en colaboradores nuevos y en estos últimos años el comportamiento se refleja también en colaboradores antiguos, se prevería que algo estaría sucediendo, ya sea en la selección o inducción, o el comportamiento organizacional no está bien viabilizado en alguna fase, lo que causa este fenómeno que, a más de generar altos costos para la empresa, no permiten un desempeño exitoso del individuo y por ende no se consiguen los resultados de gestión comercial requeridos.

Con la información expuesta podría deducirse que existen factores que están generando índices de riesgo en la estabilidad del área, cultura organizacional, satisfacción a los clientes, así como también afección directa en el clima laboral de la empresa.

1.6. Objetivos.

1.6.1. Objetivo General

Análisis del comportamiento de la rotación del personal en la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A. en las zonas de Cuenca y Loja.

1.6.2. Objetivos Específicos

- ✓ Determinar cómo se vienen realizando los procesos de selección, contratación, validación del perfil y pruebas que se aplican al candidato previo al ingreso para ocupar el cargo de Asesor Comercial de las oficinas de Cuenca y Loja.
- ✓ Establecer las causas y factores que inciden en la rotación del personal de Asesores Comerciales.
- ✓ Realizar una propuesta de mejora y retención que aporte a la reducción de los índices de rotación.

1.7. Resultados esperados.

Analizando la situación actual del Área Comercial, determinar cómo se vienen realizando los procesos de selección, contratación y evaluación del personal para el cargo de asesores comerciales; verificando el proceso y ejecutando una observación de campo sobre el desarrollo del proceso, aplicar un examen estadístico de información de los colaboradores activos e inactivos de los 2 últimos años, considerando género, edad, tiempo de permanencia en la organización, nivel de formación, estado civil y motivos de la rotación.

Con la aplicación de encuestas de estilos de liderazgo y de satisfacción, así como con entrevistas de salida disponibles analizar la información de los 2 últimos años, indagando posibles causas de deserción o sucesos que estén afectando a la organización y que no se pueden evidenciar dentro de la información que dispone la empresa; para finalmente establecer las causas y factores que inciden en la rotación del personal de Asesores Comerciales, lo que nos deberá llevar a proponer mejoras con un Plan de Retención que aporte a la reducción de los índices de rotación, propuesta que será socializada con la alta Dirección de la empresa Mirasol S.A.

CAPÍTULO II

MARCO REFERENCIAL

2.1. La Rotación de Personal.

Es considerada como la cantidad de trabajadores que se incorporan y retiran, en relación con el total de trabajadores de la empresa (Gestiopolis, 2015).

(Chiavenato, Administracion de Recursos Humanos, 2007, pág. 188) manifiesta que la "Rotación de Personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente (...) el volumen de las que entran y salen de la organización". "...se expresa mediante la relación porcentual entre las admisiones, y los retiros y el promedio de los trabajadores que pertenecen a la organización en cierto periodo".

A los anteriores conceptos debemos agregar que la Rotación de Personal, en el rigor investigativo, puede ser cuantificada siempre y cuando se tomen los datos que suceden en un determinado lapso y compararlos con otro lapso similar, para luego realizar los respectivos análisis o diagnósticos que nos permitirán comprender lo que está sucediendo y tomar acciones como producto de dichos análisis.

La Rotación de Personal fue investigada desde inicios del siglo XX, en función de los costos que significaba para una empresa (en selección y preparación de los nuevos trabajadores), cuando un trabajador era reemplazado por diversos factores.

(Lucas, 2014) Investigó inconvenientes tales como:

- ✓ Disminución de productividad.
- ✓ Sobrecarga de trabajo para otros empleados.
- ✓ Conocimiento perdido.
- ✓ Costos de entrenamiento y capacitación, tanto en el supervisor como en el supervisado.
- ✓ Costos en entrevistas, tiempo, exámenes, investigación básica, etc.
- ✓ Material desperdiciado durante el entrenamiento y capacitación.
- ✓ Riesgo de posibles accidentes.
- ✓ Tiempo extra para compensar trabajo el nuevo trabajador.

- ✓ Pérdida de producción durante el tiempo que estuvo vacío el puesto hasta que el nuevo trabajador empiece a producir normalmente.
- ✓ Pérdida de tiempo para integrarse coordinadamente con todo el personal.
- ✓ Posibilidad de que el trabajador que sale actúe en detrimento de la imagen de la empresa o contra la seguridad de la misma (divulgación de sistemas, métodos, debilidades, fortalezas, limitaciones, vulnerabilidades, etc.).

Todos estos inconvenientes motivaron y continúan motivando investigaciones sobre la Rotación de Personal; porque, como se puede apreciar, los costos y riesgos son muchos para la empresa.

(Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, págs. 198-201), explica que la Rotación de personal implica costos primarios, secundarios y terciarios:

- ✓ Primarios: Relacionados con el retiro de cada empleado y su remplazo por otro; estos costos son cuantificables (gastos en solicitud, avisos, reclutamiento, selección, evaluación, mantenimiento, registros, documentación, etc.).
- ✓ Secundarios: Abarcan aspectos intangibles difíciles de cuantificar porque sus características son cualitativas. Se refieren a efectos inmediatos y colaterales (baja producción, inseguridad en el nuevo trabajador, imagen, predisposiciones y actitudes transmitidas a los jefes, compañeros y clientes).
- ✓ Terciarios: Son costos estimables, los efectos colaterales son mediatos (inversión extra, pérdidas en los negocios).

(Enríquez, 2014) En la Revista Líderes, informa que es muy alto el costo para una empresa el que un empleado deje una posición en dicha organización y deba ser reemplazado por otro.

El valor que le representa a la compañía la rotación de personal depende del cargo que queda vacante. En el caso de rotación de personal en posiciones gerenciales, el costo es mayor.

Como parte del proceso de rotación (Enríquez, 2014) precisa que a la empresa le corresponde cumplir ciertos gastos como pago de liquidaciones, cancelación de montos por acciones de tipo jurídicas-laborales, etc. También cuesta tiempo y el proceso de inducción para el nuevo empleado, afectación a los compañeros, impacto en el clima laboral, etc.

Renato Ortiz, gerente comercial de Evaluar.com, asegura que un alto índice de rotación de personal genera en las empresas el descenso del compromiso laboral por parte de los colaboradores, mal clima trabajo y, nuevamente, más rotación de personal.

Deloitte, Consultoras de recursos humanos, asegura que personas de entre 25 y 30 años son las que más rotan debido a que no se han consolidado en sus puestos. Que la rotación de personal debe ser un llamado de atención para las organizaciones debido a que revela que estas son incapaces de retener al talento humano y que es urgente que analicen su cultura organizacional; y que mientras más alto es el índice de rotación, más culpable es la empresa. Cuando los casos son esporádicos está más bien vinculado a decisiones personales de los empleados.

Pero también se considera que existen ventajas en la Rotación de Personal, tales como:

- ✓ La empresa siempre cuenta con personal más joven, aspecto que se considera mucho más cuando se trata del género femenino.
- ✓ Personal nuevo significará menores salarios y costos por antigüedad.
- ✓ Personal joven mejora y exporta la imagen de la empresa.

Actualmente preocupa a los ejecutivos del área de recursos humanos de las organizaciones, el problema generado por “el aumento de salidas o pérdidas de recursos humanos, situación que hace necesario compensarlas mediante el aumento de entradas. Es decir, los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere el sistema” (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007, pág. 189)

Asimismo, (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) precisa que “en toda organización saludable, es normal que se presente un pequeño volumen de entradas y salidas de recursos humanos, lo cual ocasiona una rotación vegetativa, de simple conservación del sistema”.

Referencias a considerar

La Rotación de Personal en general ha sido un aspecto de gran interés para los estudiosos que han intentado analizar este problema bajo diversas perspectivas como Lucker y Alvaréz (1985), Lucker (1987), Rodríguez (1988), English William e Ibarreche (1989) y William (1989). El término de Rotación de Personal se utiliza regularmente para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

Teniendo en cuenta que Arriola (1993) afirma que hasta la mitad de los años setenta, la mayor parte de las investigaciones eran bivariadas, con énfasis en la relación entre la satisfacción del empleo y la rotación. Asimismo, en un artículo de Porter y Steers (1973) se incluye una revisión de investigaciones previas y la clasificación de factores relacionados con la rotación de personal. Porter menciona los factores organizacionales, del ambiente, del empleo y personales como los principales causantes de la rotación de personal.

Por otra parte, English Williams e Ibarreche (1989) encuentran una fuerte relación entre las variables de personalidad y la permanencia en el empleo y señalan que los trabajadores mexicanos perciben las variables personales y del lugar de trabajo en forma muy diferente de cómo son percibidas por sus contrapartes americanos. English Williams e Ibarreche mencionan que si bien las tasas de rotación son altas, las maquiladoras poco han hecho con relación a ello debido a que los trabajos son simples y hay abundante mano de obra. Además, Rodríguez (1988) señala también que la rotación no afecta la productividad de las empresas por la vasta mano de obra que busca empleo.

Carrillo y Santibáñez (2001) enfatizan la necesidad de que en el contexto del sector maquilador la rotación sea administrada, debido a la multiplicidad de factores que contribuyen a la decisión individual de dejar el empleo y a la magnitud del problema. Para ellos, el problema de rotación de personal es prácticamente imposible de solucionar sin que afecte la localización de las plantas y rebasa incluso las posibilidades de las políticas gerenciales. Por su consiguiente, Ahr & Ahr (2000) mencionan que desde los escritos de March & Simon's, los investigadores se han enfocado en ver cómo la disponibilidad de empleos y la insatisfacción laboral interactúan para dar como resultado el comportamiento de la rotación. Ahr & Ahr

mencionan, por ejemplo, que bajo ciertas circunstancias la disponibilidad de varias alternativas de empleo estimula la insatisfacción laboral del trabajador en su empleo actual al crear expectativas que no se cumplen en éste.

Asimismo, estos investigadores mencionan que algunos estudios contemporáneos, sobre Rotación documentan a los empleados que dejan sus empleos sin tener uno de reemplazo ya preparado. Estos descubrimientos sugieren que la insatisfacción laboral es más importante que la disponibilidad de empleo al determinar si un empleado dejará su trabajo. Ahr & Ahr mencionan, asimismo, que los estudios de investigación proveen importantes hallazgos sobre las razones por las que los empleados se quedan porque el costo de dejar su empleo actual es más alto de lo que están dispuestos a pagar (compromiso de continuidad). Aquellos empleados que demuestran actitudes y hábitos de trabajo más deseables por los gerentes tienden a ser los que permanecen porque así lo desean (compromiso afectivo).

Por otro lado la forma en que un obrero percibe las prácticas organizacionales, afectarán la eficiencia y efectividad organizacional de la empresa. Cuando la percepción de éstas es alta y el entendimiento es bajo las prácticas organizacionales serán vistas como una amenaza, lo cual puede ocasionar reacciones negativas tales como ansiedad y mayor índice de rotación. Asimismo, cuando la percepción de éstas es alta y el entendimiento es alto también, las prácticas organizacionales serán percibidas como una oportunidad y las reacciones serán menos negativas. De igual manera, la forma en que un obrero percibe la aplicación de las prácticas organizacionales está influenciada por los factores personales y del entorno los cuales a su vez afectan la reacción del individuo hacia la organización, lo que causa retraimiento, ansiedad o compromiso y satisfacción. De acuerdo con Kracmar Michelle (1999) la percepción de las prácticas organizacionales es afectada por actividades tales como favoritismo, supresión de entidades de competencia y manipulación de políticas internas, según como el individuo las perciba. Es preciso que el obrero perciba las políticas organizacionales como justas e imparciales en su aplicación, para que esto contribuya al respeto entre supervisores y subalternos encaminándolos a involucrarse más en la toma de decisiones lo que permitirá que las perciban como oportunidades en un ambiente de imparcialidad. (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, pág. 838)

2.2. Factores en la Rotación de Personal.

(Reyes Ponce, 2005, pág. 173) Especifica que la Rotación de Personal puede darse por dos factores: Causas forzosas o Causas voluntarias.

Entre las causas forzosas se consideran la muerte, la jubilación, la incapacidad permanente, la enfermedad, despido, etc. Mientras que dentro de las causas voluntarias, como su propio nombre lo indica, son las que tienen inmersa la voluntad del trabajador y pueden ser motivadas porque el trabajador busca mejores salarios, ascensos, progresos, satisfacción, condiciones más favorables, razones familiares, etc.

En cambio (Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, 2007) considera que la Rotación de Personal “no es una causa sino un efecto de ciertos fenómenos producidos en el interior o exterior de la organización, que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Por lo tanto es una variable dependiente (en mayor o menor grado) de los fenómenos internos o externos de la organización.

Entre los factores externos se considera la oferta y demanda de recursos humanos y las oportunidades de empleo en el mercado laboral, la situación económica, etc.

Y entre los factores internos se consideran: la política salarial de la empresa, política de beneficios sociales, tipo de supervisión sobre el personal, oportunidades de progreso, tipo de relaciones humanas dentro de la empresa, las condiciones físicas del ambiente de trabajo, la moral del personal, la cultura organizacional, las políticas de reclutamiento, selección, evaluación, disciplina y flexibilidad en la empresa, criterios y programas de capacitación y entrenamiento de los recursos humanos.

Todos los factores antes expuestos se recopilan mediante entrevistas con las personas que se retiran de la empresa; lo cual ayudará a diagnosticar las fallas y eliminar las causas que provocan la desvinculación del trabajador.

(Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013, pág. 846) Explica que la “Rotación de Personal es un factor que tiene gran impacto, para los empresarios, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra con cierta estabilidad” (...) “porque las políticas de empleo, sobre todo de capacitación, pueden tener un barril sin fondo ante una mano de obra con gran movilidad; para la sociedad en su conjunto, debido a que las

habilidades, los conocimientos y las destrezas adquiridos en este tipo de empleo son perdidos por el desplazamiento de los trabajadores hacia otros sectores productivos o fuera de la actividad económica y para los propios trabajadores porque no desarrollan en forma plena la solidaridad de grupo ni capitalizan el conocimiento adquirido. (Hernández, Y. Hernández G y Rojas J. 2008)”.

La Fidelidad de la organización (Chiavenato I, 2009) contribuye a reducir la Rotación de Personal (turnover), es decir, el flujo constante de salidas (renuncias o despidos) y entradas (admisiones) de personas a la organización, o el ingreso de personas para compensar las salidas de integrantes de la organización.

Cuando una persona sale de la organización es necesario sustituirla, cosa que no siempre es fácil ni inmediata. Por tal razón, la rotación perjudica la eficiencia de la organización y puede indicar que se está perdiendo capital humano que se va a otras organizaciones. Por otra parte, un índice de rotación de cero (rotación nula) puede tener un significado negativo, es decir, la organización no renueva a sus participantes y se vuelve rígida e inmutable. Debe existir cierta rotación a efecto de sustituir a personas que tienen un desempeño inferior por otras más competentes y motivadas y así renovar y traer ideas nuevas a la organización. Las organizaciones que están más expuestas a los cambios del entorno (como las industrias de la electrónica, la moda, los medios y la publicidad) necesitan renovarse constantemente y requieren una mayor movilidad de personal. En el mundo laboral cambiante de hoy, los niveles de rotación iniciada por los empleados facilitan la flexibilidad organizacional y la independencia de éstos, disminuye también la necesidad de despidos de personal llevados a cabo por la administración. Una cierta rotación voluntaria de los trabajadores permite aumentar la flexibilidad de la organización o reducir la necesidad de despidos en periodos de baja actividad. (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013).

Sin embargo, es frecuente que la rotación involucre la pérdida de personas que la organización no desea perder. Por ejemplo, un estudio de 900 empleados que habían renunciado a sus trabajos descubrió que el 92% obtenía de sus superiores calificaciones de “satisfactorio” y aún mejores por su desempeño (citado en “You Often Lose the Ones You Love” Industry Week, 21 de noviembre de 1988). Por

tanto, cuando la rotación es excesiva o involucra trabajadores valiosos, es un factor de ruptura que dificulta la eficacia organizacional.

En general, cuando las organizaciones tienen que recortar costos o reducir su tamaño para adaptarse a la contracción del mercado, ofrecen programas de renuncia voluntaria. Aunque, se generaliza la idea de que los trabajadores abandonan su empleo por una situación problemática, se parte de que el abandono obedece a que algo no les gusta, les parece mal o porque no tiene sentido quedarse en el empleo. (Robbins P. S. y Judge A.T, 2009).

En este marco, algunas de las ideas más extendidas sobre la Rotación de los trabajadores son las siguientes, porque: los salarios son bajos y las prestaciones bajas; su trabajo es aburrido y cansado; los trabajadores no son tomados en cuenta en las decisiones de la empresa; no hay un ambiente agradable en el empleo; hay una excesiva demanda de empleo y una escasa mano de obra disponible (Carrillo & Santibañez, 2001, pág. 21).

Independientemente de sus determinantes, esta movilidad de la mano de obra es uno de los problemas más serios que aquejan actualmente a las empresas e industrias, porque les suministran mano de obra barata de baja calificación, bajos salarios y escasa o nula sindicalización, con las consecuentes precariedad y exclusión social, da origen una elevada Rotación de Personal. La rotación de personal está influida por la desmotivación y la insatisfacción laboral, por lo que los motivos que implican la salida de los trabajadores son fundamentalmente laborales y en la mayoría de los casos pueden ser detectados mediante el estudio de la fluctuación potencial, así que, si se toman las medidas necesarias, se puede reducir la Rotación de Personal.

El fenómeno de la Rotación de Personal para los empresarios es un problema, ya que cualquier estrategia de calidad, productividad o mejoría en el empleo requiere de mano de obra de cierta estabilidad.

2.3. Tipos de Rotación de Personal.

Según (eHow en español, 2015) “hay diferentes tipos de rotación y no todas son negativas. (...) se produce por una variedad de razones, que van desde la

terminación por los malos resultados hasta la salida de los empleados altamente cualificados que presentan su dimisión (...)” por otras razones.

Se consideran cuatro tipos de Rotación de Personal: Involuntaria, voluntaria, positiva y negativa (eHow en español, 2015).

Involuntaria: Sucede cuando los empleadores despiden a un empleado o piden que un empleado renuncie. Cuando los empleados son despedidos por violar las políticas de trabajo, bajo rendimiento o ralentización de la actividad, la partida se considera involuntaria. La rotación involuntaria puede provocar inquietud entre los empleados restantes causando preocupación por su propia seguridad o pueden sentir un alivio, cuya moral y la productividad sufría porque los empleados despedidos afectaban el clima laboral.

Voluntaria: Ocurre cuando los empleados se van por su propia voluntad. Los empleados que presentan su dimisión, se jubilan o simplemente dejan la organización por otras razones se cuentan en los análisis de volumen de negocios como la rotación voluntaria.

Positiva: Es considerada una rotación deseable o positiva porque se produce cuando las experiencias cambian la fuerza de trabajo debido a que los nuevos empleados que aportan ideas y nuevas perspectivas a la empresa reemplazan a los trabajadores que fueron despedidos por bajo rendimiento. El ingreso de nuevos talentos en una organización puede reactivar el lugar de trabajo, la productividad e impulsar la rentabilidad. La sustitución de una mano de obra estancada puede ser costosa, aunque, en última instancia, los empleadores se dan cuenta del rendimiento de invertir en los procesos de reclutamiento y selección de empleados nuevos y totalmente comprometidos.

Negativa: Se la conoce como indeseable. Es fácil entender por qué se considera así cuando los empleados se marchan bajo una nube de circunstancias, tales como despido injustificado sugerido, el éxodo masivo de trabajadores descontentos o los conflictos de trabajo. Los despidos masivos, cierre de empresas y cierres de plantas también pueden ser clasificados como rotación negativa o indeseable (El despido tiene un impacto devastador sobre los trabajadores y la comunidad circundante). Los efectos negativos de la pérdida de puestos de trabajo en ciertas áreas pueden crear un efecto de espiral descendente de las condiciones económicas de los

empleados de otras empresas de la zona. Por ejemplo, cuando los empleados sufren la pérdida de trabajo por el cierre de una planta, las empresas circundantes que proporcionan servicios tales como de alimentación y descanso, también sufren de la pérdida de ingresos.

Teorías y modelos sobre la Rotación de Personal

Las investigaciones realizadas sobre la rotación no son muy abundantes y tratan de identificar las variables relevantes que influyen en ella, para controlarla y reducirla. La bibliografía sobre la relación existente entre rotación y satisfacción laboral, evidencia una gran asociación negativa entre ambas variables (Mobley, 1977). Por tanto, junto a la satisfacción laboral, se considera la influencia que ejercen otras agrupaciones de variables sobre la rotación, como pueden ser las variables organizativas o las variables de carácter económico y ocupacional. (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013).

Modelos de decisión de rotación

March y Simon (1958) sugerían que la salida voluntaria del trabajador de la organización, dependerá de la percepción individual que este tenga sobre sus propios deseos de realizar el cambio y de la facilidad con que pueda ejecutarlo. En este criterio de rotación se incluyen los componentes intraorganizacionales que les sean accesibles.

Este modelo ha sido considerado como uno de los primeros trabajos formales en el estudio de rotación de personal, por ser el primero en abordar el problema con un enfoque integral. Tomó en cuenta la satisfacción laboral y el entorno económico como factores claves dando las bases para teorías posteriores con enfoque sistémico. Este modelo también se orienta en observar el proceso de la rotación de personal a partir de la decisión propia del trabajador de salirse de una empresa, por lo que la rotación de personal en este modelo es entendida como “el retiro voluntario de un individuo de abandonar una organización de la cual recibe una compensación económica”. Este modelo se compone de dos conceptos primordiales: La intención

del trabajador de salirse de la organización y la percepción de oportunidades laborales externas.

Expresa que la satisfacción laboral es “el estado de percepción que tiene el trabajador de la organización, del trato que recibe de sus compañeros de trabajo, y de su participación, en su actividad laboral”. La satisfacción laboral está en función de las variables: conformidad con el trabajo, relaciones laborales y la identificación con el trabajo, las que se encuentran presentes en toda clase y tamaño de organización. Por esto, el modelo de March (1958) otorga una base sólida para muchos de los trabajos posteriores sobre la rotación de personal, por el enfoque de equilibrio en la evaluación integral del mercado laboral y de la satisfacción.

a) Porter y Steers (1973)

Precisan la centralidad que las expectativas de cada individuo tienen sobre la decisión de abandono. Es decir cada sujeto enfoca su propia situación de empleo bajo una serie de expectativas, concernientes a su trabajo actual, al sueldo que percibe, a la promoción a la que tiene acceso, a la supervisión que recibe de sus superiores y a las relaciones interpersonales (ricas o pobres) que mantiene con su grupo de trabajo.

b) Modelo de Mobley (1977)

Este modelo tiene influencia de las investigaciones de March y Simon (1958) y Prince (1977). Se preocupó por encontrar la explicación de cómo el trabajador percibe y evalúa a la satisfacción al igual que al medio ambiente laboral y cómo los aspectos individuales afectan a dicha percepción.

Considera que la rotación es “el retiro voluntario e involuntario de una persona de una organización de la cual recibe un salario”. En esta definición no se consideran los movimientos internos o transferencias de una organización y se hace énfasis en el retiro voluntario o involuntario; la separación voluntaria se inicia por parte del empleado, y el retiro involuntario lo emprende la organización. Según este modelo las consecuencias negativas de la rotación de personal son: los costos, perturbación en el desempeño, perturbación en los aspectos sociales y de comunicación, baja moral e indiferencia en las estrategias de control. Y las consecuencias positivas son: desplazamiento de trabajadores con bajo desempeño, innovación, flexibilidad y

adaptabilidad y reducción de conflictos en el ambiente laboral. Este modelo sostiene que los costos del cambio pueden ser altos o bajos. Si son altos el individuo reevaluará de nuevo su trabajo actual, limitando su forma de pensar sobre la conveniencia de su marcha o adoptando otras estrategias de conducta de abandono (retrasos, absentismo, etc.) si la percepción de cambio encuentra alternativas de costos no prohibitivos, investigará exhaustivamente la alternativa concreta, evaluando-comparando el trabajo actual con la alternativa estudiada. Si finalmente, no la encuentra aceptable, reevaluará su posición actual, continuando la búsqueda o se desviará hacia otras formas indirectas de abandono. Si la comparación resulta favorable a la nueva alternativa considerada, se estimulará la intención de marcha.

Este modelo considera la existencia de diferencias individuales en la secuencia de las fases que sigue cada sujeto para llegar a la decisión de rotación. Es más un modelo heurístico que descriptivo, en el que predominan los componentes de tipo impulsivo que los de corte racional.

c) Modelo de Price (1977)

Toma de March (1958) las variables del salario y las relaciones laborales para incluirlas como componentes generadores de la satisfacción a la que define como el “grado de actitud positiva que tiene el trabajador hacia la organización”. Según este modelo las variables que conciben a la satisfacción son:

El salario.

La integración (participación del trabajador en las decisiones sobre su tarea y en los objetivos de la organización).

La comunicación informal (que recibe el trabajador sobre su desempeño a través de sus compañeros).

Comunicación formal (que recibe el trabajador oficialmente por parte de la organización en relación con su desempeño), y

La centralización (nivel en el cual se toman las decisiones que afectan la operatividad de la organización).

Price contribuye positivamente al integrar las variables organizacionales del salario, integración, comunicación informal, comunicación formal y centralización como determinantes de la satisfacción, y estas a su vez, de la decisión del trabajador de permanecer o retirarse de la organización. La decisión del trabajador, de retirarse de la empresa, puede verse afectada positiva o negativamente; dependiendo de las opciones que el trabajador encuentre en el mercado laboral. El modelo asume que la satisfacción es evaluada por los empleados según sus percepciones hacia la organización y que los individuos tienen conocimiento de las alternativas que ofrece el medio ambiente y nos son restringidos a obtenerlas (Griffeth y Hom, 1995).

Este modelo de Prince (1977) fue objeto de cinco pruebas científicas por Bluedorn (1980), y en todas las pruebas no se encontró una interacción entre la satisfacción y las oportunidades, por lo que Bluedorn (1980) concluyó que las oportunidades actúan como pronosticador de la satisfacción y no como una variable de intervención entre la satisfacción y la rotación de personal.

d) Modelo de inversión de Farrell y Rusbult (1981)

Desvía el modelo de cambios sociales de Homans (1961) y de la teoría de Thibaut y Kelley (1959) y Kelley y Thibaut (1978) e intentaron explicar el Compromiso Organizacional, entendiendo por ello: “El estado de obligación del individuo hacia el resultado de su comportamiento” y este compromiso fue relacionado a la probabilidad de que un empleado deje su trabajo o influya en él, a sentir sentimientos de unión y afecto hacia la organización. Por lo tanto, el grado de compromiso puede reflejar la intención de permanecer o abandonar a una organización.

El presente modelo fue probado por sus propios autores en una simulación de trabajo dentro de un laboratorio y con una investigación local en trabajadores del sector industrial. Los resultados mostraron que la recompensa laboral y los costos del trabajo predicen fuertemente la satisfacción laboral. También la combinación de recompensas, el valor de los costos, el valor de las alternativas y el tamaño de la inversión predicen fuertemente el compromiso del trabajo y éste, a su vez predice la rotación de personal.

e) Modelo de la Multi-ruta de Steers y Mowday (1981)

El análisis de este modelo se estructura en tres segmentos: Origen de la expectativas y actitudes del trabajo; cómo las actitudes afectan la intención de abandonar un trabajo; y, el proceso por el cual la intención de abandonar un trabajo conduce a la rotación de personal.

Este modelo es una compleja representación del proceso de la rotación de personal que marcó muchos constructor innovadores, incluyendo la noción de que los esfuerzos para cambiar el medio ambiente laboral podría interrumpir el proceso por el cual la insatisfacción laboral promueve el retiro del trabajador. Los esfuerzos para cambiar el trabajo también pueden directamente afectar otras determinantes de la rotación de personal.

f) Modelo de la cúspide de la catástrofe de Sheridan y Abelson (1983)

Se basa en dos determinantes, el compromiso organizacional y la tensión laboral que puede conducir a la conducta de abandonar el trabajo. Éste tiene tres características la primera es la conducta de dejar el trabajo considerada como una variable discontinua con cambios repentinos observados entre los diferentes estados de dicha conducta, donde presumiblemente el trabajador intenta mantener su actual trabajo el mayor tiempo posible sin embargo, una vez acumulada la insatisfacción, como resultado de la disminución en el compromiso hacia la empresa o por el estrés laboral, el trabajador repentinamente cambia del estado de permanecer a abandonarla. La segunda, el modelo presenta una zona estéril de conducta que lo ocasiona, el deseo de cambio; y la tercera la conducta divergente que ocurre cuando llega a la cúspide el nivel de estrés y tensión laboral. En conclusión, este modelo es considerado como uno de los principales adelantos en el estudio de la rotación de personal, presentando al retiro por parte del trabajador de una empresa como una variable discontinua que podría predecir la terminación laboral. Bajo este modelo la resignación es observada como una manifestación de evitar el trabajo y la rotación de personal es considerada una evolución de conducta menos extrema, en relación al ausentismo y al pobre desempeño.

Este modelo exige más trabajo empírico y teórico debido a que sus dos determinantes (tensión laboral y compromiso) capturan de manera insuficiente las varias razones del porqué los trabajadores abandonan su trabajo.

g) Modelo económico del trabajo de Hulin, Roznowski y Hachiya (1985)

Revisaron las pruebas empíricas de las alternativas del trabajo y concluyeron que la valoración de la percepción de la perspectiva del mercado laboral ha predicho pobremente la rotación de personal, mientras que las estadísticas del mercado laboral, tales como el índice de desempleo, pronostican con mejor consistencia la rotación de personal. Consideraron que las alternativas de trabajo pueden directamente afectar la satisfacción laboral a diferencia del argumento de que la satisfacción laboral es la que influye en la búsqueda de alternativas laborales. También sostuvieron que las oportunidades laborales pueden directamente inducir en la rotación de personal, debido a que los empleados dejan un trabajo cuando están seguros de una alternativa laboral y no por conjetura de que existe una probabilidad de trabajo. Toman en cuenta tres argumentos: las diferencias económicas producen diferentes fuerzas laborales. Las oportunidades laborales directamente influyen en la satisfacción laboral y estas afectan a la rotación de personal.

En este modelo se ofrece una perspectiva de reexaminación del papel de las alternativas laborales en el proceso de retiro, resolviendo una vieja controversia en el estudio de la rotación de personal. Dan una invaluable taxonomía de las diferentes formas de abandonar un trabajo (retirarse de la organización o adoptar otro tipo de conductas que disminuyen el desempeño laboral) e incluyen en su modelo a los trabajadores marginales que siguen un camino distinto de la ruta convencional de insatisfacción laboral, búsqueda de trabajo, decisión de abandonar el trabajo y retiro (Mobley, 1977).

Esta teoría explica por qué la insatisfacción en el trabajo conduce al retiro por parte del trabajador de la organización, los empleados pueden responder a la insatisfacción no necesariamente retirándose de la empresa, pero sí tomando actitudes de disminuir su esfuerzo, sus habilidades, su tiempo dedicado a la organización (contribuciones laborales) o cambiando el actual trabajo por transferencias internas o buscar pertenecer y ocupar un puesto en algún sindicato.

Para ellos, presumiblemente el retiro psicológico o el cambio de trabajo llegará a ser sustituido por el retiro del trabajador, a lo que vendría siendo la rotación de personal, como una entre muchas reacciones conductuales de la insatisfacción (Hulin, 1991).

Una de las principales críticas a este modelo es que excluyen algunos constructos importantes para entender la rotación de personal, como el compromiso hacia la organización y las influencias externas (Blau, 1993; Hom y Griffeth, 1991; Lee y Mowday, 1987 y Price y Mueller, 1986).

h) Modelo de la motivación dinámica de Fichman (1988)

Considera que toda persona está motivada para realizar alguna acción y que la motivación puede variar en fuerza, dependiendo de qué tan atractivo sean los resultados a obtener. Su punto más importante es la comprensión de las necesidades de los empleados para reducir la rotación de personal, por lo que utiliza la teoría de Maslow y la teoría económica para entender el fenómeno de la rotación de personal.

De la teoría de Maslow (1954) toma el concepto de que es importante identificar las necesidades del trabajador, las cuáles pueden clasificarse en:

Necesidades físicas básicas, llamadas necesidades primarias.

Necesidades sociales y psicológicas, llamadas necesidades secundarias.

Fichman (1988) considera que las necesidades secundarias son las que complican los esfuerzos motivacionales de los administradores para manejar la rotación de personal, además de considerar las necesidades primarias como básicas para la retención de los trabajadores eficientes.

De la teoría económica obtiene el concepto de costo de oportunidad, definiéndolo "como los costos de utilizar recursos de capital humano capacitados y experimentados para que rindan en un desempeño adecuado, que beneficie tanto a la organización como a la persona". Utilizar personal no adecuado en la organización representa un costo de eficiencia y eficacia, en la persona un costo de oportunidad al no haber ingresado en una organización conforme a sus conocimientos y aptitudes, al no haber tomado en cuenta lo anterior genera para la

organización gastos innecesarios en la contratación de nuevo personal y en la persona desmotivación y abandono de su trabajo. Estas aportaciones de Fichman (1988) generaron investigaciones posteriores sobre los impulsos y las necesidades de los empleados con el objetivo de entender el complejo manejo de la rotación de personal.

Entre las investigaciones se encuentran las de McClelland (1961), quién elaboró, un esquema de clasificación donde sobresalen tres de los impulsos más dominantes y en el que se señalaba la significación de éstos, para la motivación y su efecto en la rotación de personal. Las investigaciones de McClelland se centraron en los impulsos de logros, asociación y poder.

i) Modelo de desdobles de Lee y Mitchell (1994)

Acepta la teoría de imagen de Beach (1990) como una manera de entender el proceso de la toma de decisión y de terminación. La teoría de imagen desafía el predominio de las teorías de rotación de personal que asumen que la toma de decisión de retirarse del trabajo tiene una base racional económica (Hulin, Roznowski y Hachiya, 1985; Mobley, Griffeth, Hand y Menglino, 1979) y presuponen que las personas toman decisiones al comparar el ajuste de las opciones en la decisión de varias imágenes internas, más que en maximizar la expectativa subjetiva de la utilidad. La teoría de la imagen precisa que las personas deben filtrar el constantemente bombardeo de información para seleccionar las opciones adecuadas. Esta proyección es rápida que requiere poco esfuerzo cognitivo y compara las características de las opciones de una a tres imágenes internas: valor (grupo de valores generales y estándares que lo definen a uno mismo); trayectoria (grupo de metas que energizan y dirigen la conducta individual) y las estrategias (grupo de conductas tácticas y estrategias para unir las metas personales). Estas pruebas de compatibilidad es no compensatoria y requiere que las opciones se ajusten en una o más imágenes. Si una opción conductual encuentra la prueba, la persona compara la alternativa con su statu quo. Usualmente las personas continúan con el statu quo, algunas veces llegan a seleccionar una conducta diferente. Si las numerosas opciones sobreviven en la proyección, una persona corre la prueba “carácter lucrativo” seleccionando la mejor alternativa de acuerdo al análisis de costo-beneficio.

Utilizando la teoría de imagen Lee y Mitchell (1994) proponen que el proceso completo de la proyección y la toma de decisiones comienzan con un “shock en el sistema”, un evento específico que estremece al empleado para tomar juicios deliberados en relación con su trabajo y seguramente a considerar el retiro del trabajo. Asimismo, establecieron que el contexto social y cognitivo que rodean experiencias del shock proveen un marco de decisiones o marco de referencias con el cuál se interpreta el shock en toda su dimensión, como una novedad, favoritismo o amenaza.

j) Modelo de medida estructural utilizando una muestra nacional de trabajadores (Lambert, Hogan y Barton, 2001)

Incorpora cuatro variables siendo las características demográficas, el medio ambiente laboral, la satisfacción y la intención de rotación de personal. Su modelo fue desarrollado y probado usando una muestra nacional de trabajadores estadounidenses, teniendo como resultado que el medio ambiente laboral es más importante en la formación de la satisfacción laboral para el trabajador que las características demográficas. Y que la satisfacción laboral es un antecedente muy importante en la intención de la rotación de personal. También, que la satisfacción laboral es la variable clave entre el medio ambiente laboral y la intención de rotación de personal.

El modelo tiene como base principalmente los dos factores antes señalados que influyen sobre la satisfacción laboral y la intención de rotación de personal, por lo que ellos los destacan como los cuatro factores de su estudio: Las características demográficas, la satisfacción laboral, el medio ambiente laboral; y, la intención de rotación.

En suma consideraron que las características demográficas están comúnmente incluidas en los estudios sobre la satisfacción laboral como variables de control, de ahí la justificación en la inclusión dentro de su estudio de las variables de la edad, el género, la educación y la permanencia del empleado.

k) La Rotación de personal en los trabajadores de la información tecnológica: Examinando empíricamente la influencia de las actitudes, las características del trabajo y los mercados externos (Thatcher, Stepina y Boyle 2002)

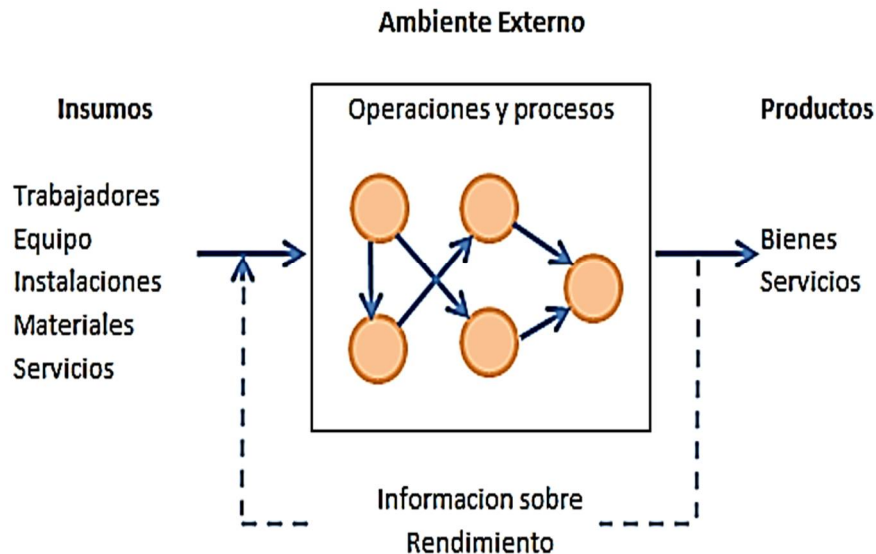
Es un modelo conceptual que une las percepciones del medio ambiente en el trabajo interno y los mercados externos para los trabajadores de la información tecnológica, enfocándose en el compromiso organizacional como principal predictor de la intención de la rotación de personal, considerando que el compromiso organizacional medía las percepciones del lugar de trabajo y el medio ambiente externo sobre la intención de rotación de personal.

Los resultados de Thatcher, Stepina y Boyle (2002) sugieren que la intención de la rotación de personal predice la rotación de personal y el compromiso organizacional tiene una relación negativa con la intención de rotación de personal, por otro lado la satisfacción laboral y la significancia en la tarea tuvieron un efecto positivo sobre el compromiso organizacional. También la significancia de la tarea, la variedad en la tarea y la autonomía tuvieron una influencia positiva en la satisfacción laboral. Aunque la percepción competitiva del salario demostró una relación débil con la satisfacción laboral, asimismo indicaron que las percepciones del mercado laboral tuvo una fuerte influencia positiva sobre la intención de rotación de personal.

I) Modelo de sistemas (2004)

El modelo de Mobley, Griffeth, Hand y Menglino (1979), ha servido como base para estudios posteriores sobre la rotación de personal, desde una perspectiva como sistema (Davis y Werther, 2004). El enfoque de sistemas parte de conceptualizar a la organización como un grupo de diversas actividades o entidades que están relacionadas entre sí, pero que poseen límites claros y precisos. Por lo tanto, para el enfoque de sistemas, una organización está compuesta de los sistemas de producción, de ventas, financiero-legal y administrativo, como se esquematiza en la Fig.2. Este último sistema se integra a su vez por dos subsistemas: el de recursos humanos y el de servicios, que comprende el resto de las actividades que no están directamente relacionadas con el manejo de los recursos humanos. El sistema de recursos humanos interactúa tanto con los sistemas internos de la organización como los externos, denominado ambiente.

Figura N° 2, Sistema de administraciones de operaciones.



Fuente: (Hernández Chávez, Hernández Chávez, & Mendieta Ramírez, 2013)

En este marco de sistemas, la actividad de la administración se centra en términos de requerir insumos, transformarlos y convertirlos en productos. El administrador verifica que sus acciones fueron adecuadas cuando los productos de su actividad son apropiados. Este proceso genera la retroalimentación, que es la posibilidad de contar con información para determinar el grado en que se tuvo un éxito o un fracaso.

En este modelo, el ambiente o entorno constituye un elemento importante, porque la mayor parte de los sistemas son abiertos (Tamayo, P. 2008). Un sistema abierto es el que puede ser afectado por el ambiente en el que opera. En una organización, los factores que inciden son: diversidad de la fuerza de trabajo; factores demográficos; aspectos económicos; aspectos culturales; aspectos tecnológicos y aspectos gubernamentales.

Entre el mercado de recursos humanos y el mercado de trabajo hay un continuo intercambio, donde interactúan recíprocamente y tienen una continua y mutua influencia, la oferta de un mercado corresponde a la demanda en el otro y viceversa; la salida de uno es la entrada del otro, lo que implica para la organización que los retiros de personal deben ser compensados con nuevas admisiones, a fin de mantener el nivel de recursos humanos en proporciones adecuadas para que opere

el sistema. Para el sistema la relación entre el mercado de trabajo y el mercado de recursos humanos, es la que da origen a una baja o alta rotación de personal, es decir, el término de rotación de recursos humanos es la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente.

En suma, para el modelo de la organización como un sistema, la rotación de personal no es una causa, sino un efecto, la consecuencia de ciertos fenómenos localizados interna o externamente en la organización sobre la actitud y el comportamiento del personal. Entonces, es una variable dependiente de aquellos fenómenos internos y externos de la organización.

Dentro de los fenómenos internos los siguientes: la política salarial de la organización; la política de beneficios de la organización; las oportunidades de crecimiento profesional localizadas dentro de la organización; el tipo de relaciones humanas desarrolladas dentro de la organización; la cultura organizacional desarrollada dentro de la organización; la política de reclutamiento y selección de recursos humanos; y los criterios y programas de entrenamiento a los recursos humanos.

Para atender los problemas internos es importante efectuar entrevistas de salida, ya que la información obtenida facilita a la organización tener un diagnóstico adecuado de las fallas que presentó la organización, que tuvieron un impacto en la decisión del trabajador de abandonarla y tomar las medidas necesarias para su corrección. La utilización de entrevistas de salida se plantea junto con los procesos de inducción, una vez seleccionado el nuevo personal. De lo contrario, daría como resultado el establecimiento de una política inadecuada de recursos humanos que provocaría una actitud negativa del nuevo personal predisponiendo su retiro de la organización.

La aplicación del análisis de sistemas que permite poner en práctica una efectiva y constante evaluación del funcionamiento de la política de recursos humanos desarrollada por la organización (Davis K. Y Werther W, 2004) en cuanto a los procedimientos de: reclutamiento y selección; integración de personal recién admitido; remuneración; beneficios sociales; entrenamiento; movimiento planificado del personal; higiene y seguridad de trabajo; mantenimiento de disciplina y

organización; relaciones formales e informales con los empleados; y evaluación del desempeño.

El empleo de una perspectiva de sistemas es muy útil para el manejo de la rotación de personal (Sánchez A. 2007). Pero no es suficiente cuando la administración de recursos humanos no puede esperar a contar con la retroalimentación para tomar decisiones sobre el problema de rotación de personal, por medio de las entrevistas de salida y de los mecanismos internos de evaluación de la organización y reaccionar sólo cuando el problema ha ocurrido y, en ese momento, actuar para su solución puede ser inapropiado y costoso.

Teoría de Herzberg o de los factores de Herzberg (1959)

(sigma.poligran.edu.co, 2015) Frederick Herzberg propone una teoría de la motivación en el trabajo, enfatizando que el homo faber se caracteriza por dos tipos de necesidades que afectan de manera diversa el comportamiento humano.

(Gestiopolis.com, 2015) La teoría parte de que el hombre tiene un doble sistema de necesidades:

- La necesidad de evitar el dolor o las situaciones desagradables, y
- La necesidad de crecer emocional e intelectualmente.

Frederick Herzberg los clasificó en:

- ❖ **Factores higiénicos o factores extrínsecos.**
- ❖ **Factores motivacionales o factores intrínsecos.**

Factores higiénicos o factores extrínsecos: Son esencialmente profilácticos y preventivos: evitan la insatisfacción, pero no provocan satisfacción. Por el hecho de estar más relacionados con la insatisfacción, Herzberg también los llama factores de insatisfacción. Se localizan en el ambiente que rodean a las personas y abarcan las condiciones en que desempeñan su trabajo. Como esas condiciones son administradas y decididas por la empresa, los factores higiénicos están fuera del control de las personas. Los principales factores higiénicos son: el salario, los beneficios sociales, el tipo de dirección o supervisión que las personas reciben de sus superiores, condiciones físicas y ambientales de trabajo, políticas y directrices

de la empresa, clima de relaciones entre la empresa y las personas que en ella trabajan, los reglamentos internos, el estatus y el prestigio, y la seguridad personal, etc.

Según las investigaciones de Herzberg, cuando los factores higiénicos son óptimos, sólo evitan la insatisfacción de los empleados, pues no consiguen elevar consistentemente la satisfacción, y cuando la elevan, no logran sostenerla por mucho tiempo. Pero, cuando los factores higiénicos son pésimos o precarios, provocan la insatisfacción de los empleados.

(wordpress.com, 2009) La insatisfacción es principalmente el resultado de los factores de higiene. Si estos factores faltan o son inadecuados, causan insatisfacción, pero su presencia tiene muy poco efecto en la satisfacción a largo plazo.

Factores de higiene

- ✓ Sueldo y beneficios: Es una necesidad económica, un factor higiénico porque el sueldo lo paga el jefe o la persona quien te contrata.
- ✓ Política de la empresa y su organización: Se refiere a que el empleado está regulado por una política de la empresa, que en mayor de los casos es vital para el cumplimiento del objetivo de la empresa.
- ✓ Relaciones con los compañeros de trabajo: El trabajador siempre estará en un ambiente laboral, por ello siempre habrá relaciones con los compañeros de trabajo, desde que inicia la jornada de manera directa e indirecta.
- ✓ Ambiente físico: El lugar, ya sea una oficina, una cocina, un área de producción, donde se lleve a cabo las labores del trabajador o colaborador.
- ✓ Supervisión: Cuando existe una persona que vigila todo tu procedimiento durante la jornada de trabajo, para algunas personas esto puede ser resultado de insatisfacción.
- ✓ Status: El “status” que llevas dentro de la organización de la empresa.

- ✓ Seguridad laboral: Como colaborador siempre buscamos tener un seguro dentro del trabajo, no solo eso, también una caja de ahorro, un incentivo que ayude.
- ✓ Crecimiento, madurez y consolidación: Esto se refiere a tu desarrollo en la empresa, te promueven y subes de puesto, que tanto aportas a la empresa y como ha sido tu desempeño, esto no lo puede controlar el trabajador por ende es un factor de insatisfacción, por el contrario la empresa mide eso y a veces los resultados no son lo que el trabajador espera.

Factores de motivación

La satisfacción que es principalmente el resultado de los factores de motivación. Estos factores ayudan a aumentar la satisfacción del individuo pero tienen poco efecto sobre la insatisfacción.

(sigma.poligran.edu.co, 2015) Los factores motivacionales involucran los sentimientos relacionados con el crecimiento y desarrollo personal, el reconocimiento profesional, las necesidades de autorrealización, la mayor responsabilidad y dependen de las tareas que el individuo realiza en su trabajo. Tradicionalmente, las tareas y los cargos han sido diseñados y definidos con la única preocupación de atender a los principios de eficiencia y de economía, suprimiendo los aspectos de reto y oportunidad para la creatividad individual. Con esto, pierden el significado psicológico para el individuo que los ejecuta y tienen un efecto de "desmotivación" que provoca apatía, desinterés y falta de sentido psicológico, ya que la empresa sólo ofrece un lugar decente para trabajar.

Según las investigaciones de Herzberg, el efecto de los factores motivacionales sobre el comportamiento de las personas es mucho más profundo y estable; cuando son óptimos provocan la satisfacción en las personas. Sin embargo, cuando son precarios, la evitan. Por el hecho de estar ligados a la satisfacción de los individuos, Herzberg los llama también factores de satisfacción.

Los Factores de Motivación se resumen en:

- ✓ Logros y reconocimiento: Se refiere al reconocimiento que tienes dentro de la empresa, esto a la vez motiva al trabajador o colaborador.

- ✓ Independencia laboral y responsabilidad: Radica en el ámbito laboral, en el trabajo, la responsabilidad te da la confianza de hacer el trabajo, a su vez es motivación misma del trabajador.

Herzberg destaca que los factores responsables de la satisfacción profesional de las personas están totalmente desligados y son distintos de los factores que originan la insatisfacción profesional. Para él, "el opuesto de la satisfacción profesional no sería la insatisfacción, sino ninguna satisfacción profesional; así mismo, el opuesto de la insatisfacción profesional sería ninguna insatisfacción profesional, y no la satisfacción". Herzberg precisa que lo opuesto de "satisfacción" es "no satisfacción", y el opuesto de "descontento" es "no descontento".

Para Herzberg satisfacción e insatisfacción son dos dimensiones diferentes, y no los polos opuestos de una misma cosa. El énfasis de Herzberg está en modificar el contenido mismo de las tareas, como fuente de la satisfacción laboral.

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que él denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" (job enrichment), el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que así el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Entonces, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus características personales.

El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Cuadro N° 4, Clasificación de las necesidades según Frederick Herzberg

FACTORES MOTIVACIONALES (De satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De insatisfacción)
Contenido del cargo (cómo se siente el Individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el Individuo en relación con su EMPRESA).
1. El trabajo en sí. 2. Realización. 3. Reconocimiento. 4. Progreso profesional. 5. Responsabilidad.	1. Las condiciones de trabajo. 2. Administración de la empresa. 3. Salario. 4. Relaciones con el supervisor. 5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/...HERZBERG2.html>

2.4. Examen estadístico de la Rotación de Personal en Mirasol S.A.

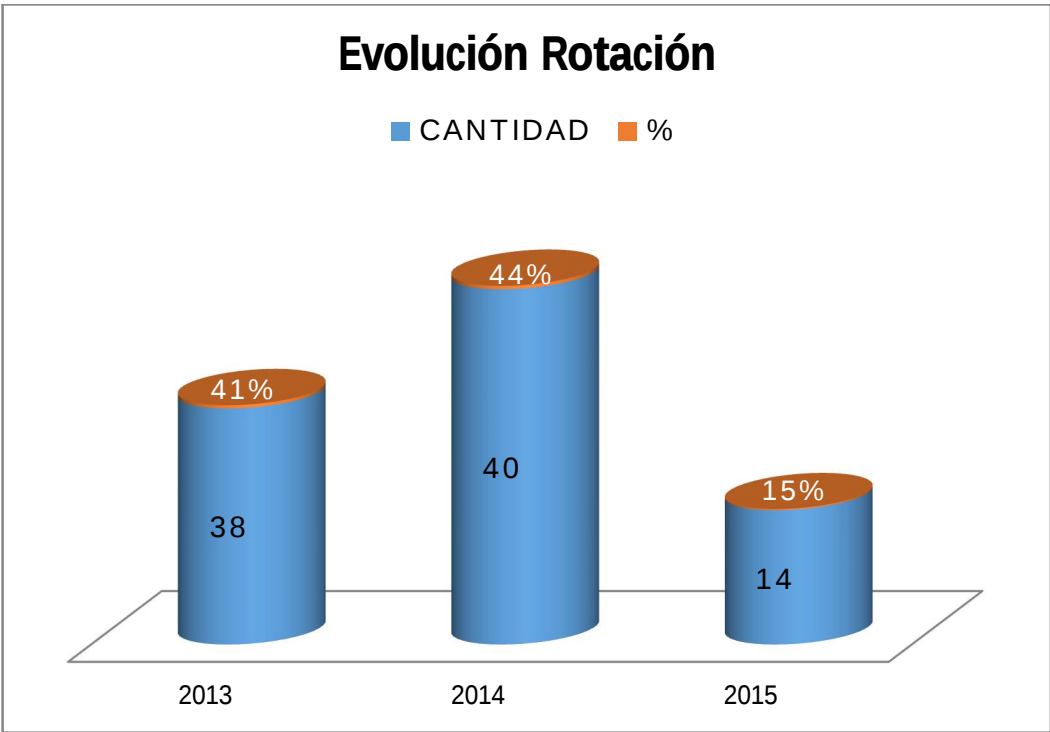
Desde el 2013 a la fecha, la empresa Mirasol S.A. registró una rotación de 92 personas, tal como se observa en el cuadro N° 5.

Cuadro N° 5, rotación de personal en Mirasol S.A.

AÑO	CANTIDAD	%
2013	38	41%
2014	40	44%
2015	14	15%
T O T A L	92	100%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 3, Rotación de personal en MIRASOL S.A



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

2.4.1. Ubicación

Cuadro N° 6, ubicación y cantidades de rotación de personal en Mirasol S.A.

UBICACIÓN	2013	2014	2015	TOTAL
CUENCA	30 (79%)	32 (84%)	12 (32%)	74 (80%)
LOJA	8 (21%)	8 (21%)	2 (5%)	18 (20%)
T O T A L	38 (41%)	40 (44%)	14 (15%)	92

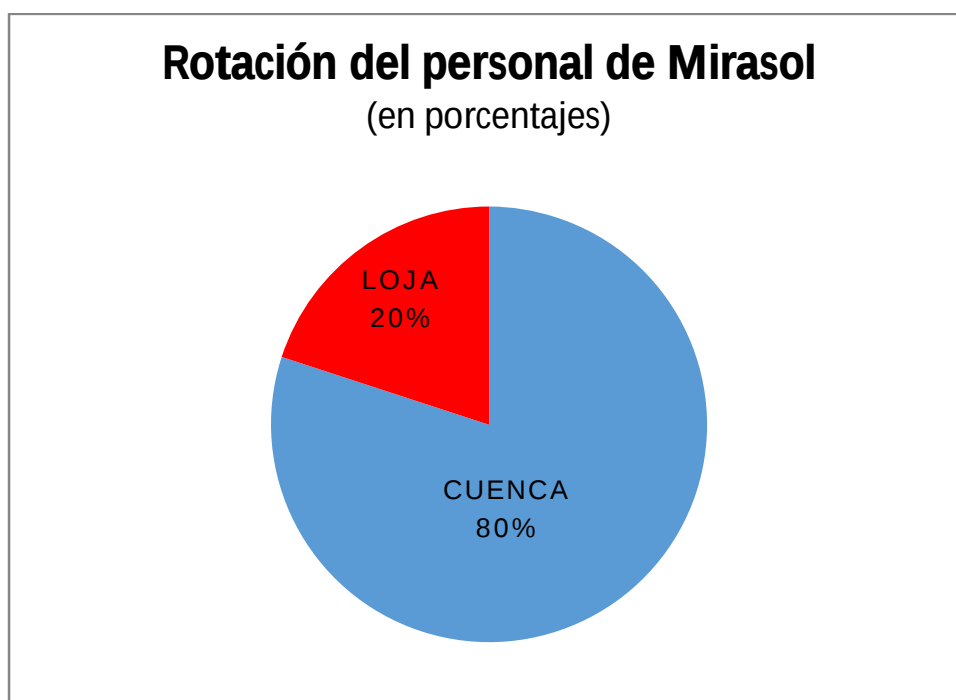
Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 6, observamos los totales de la rotación de personal en Mirasol S.A., con indicación de las ciudades y por años; donde sobresale la ciudad de Cuenca porque aquí es donde se produce el mayor porcentaje de la Rotación (80%) de los últimos 3 años. Y se nota que este porcentaje estuvo alto el 2013 y 2014, pues en el 2013 la Rotación significó el 79% y en el 2014 84%, mientras que en lo que va del 2015 32%.

Por su parte, la rotación del personal de Mirasol S.A. en la ciudad de Loja, registra un 20% del total en los últimos 3 años; pero además observamos que en el 2013 y el 2014 la rotación fue igual (21%), mientras que en el 2015 la Rotación se ubica en 5%.

Además este cuadro N° 6, que tiene relación con la Figura N° 2, nos muestra que durante el período analizado, el 2014 fue el año en donde se produjo el mayor porcentaje (44%) de rotación de personal en la empresa Mirasol S.A., mientras que en lo que va del 2015 la rotación ha disminuido notablemente, hasta ubicarse en 32%. Estos últimos datos comparativos tendrían relación con el cambio de Jefes de Agencia, quienes estuvieron ejerciendo el cargo por selección externa, y para el 2015 se permitió que personal interno ocuparan dichos cargos por ascenso.

Figura N° 4, Rotación de Personal en Mirasol S.A. de Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En la figura N° 4, destacamos que, en el período analizado, Cuenca es la ciudad donde se produce el mayor porcentaje (80%) de rotación de personal en la empresa Mirasol S.A.

2.4.2. Género

En el cuadro N° 7, observamos la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A., teniendo en cuenta el género.

Cuadro N° 7, Rotación de Personal en Mirasol S.A. con indicación de género

GENERO	2013	2014	2015	TOTAL
MASCULINO	21 (55%)	21 (53%)	10 (71%)	52 (57%)
FEMENINO	17 (45%)	19 (47%)	04 (29%)	40 (43%)
TOTAL	38	40	14	92 (100%)

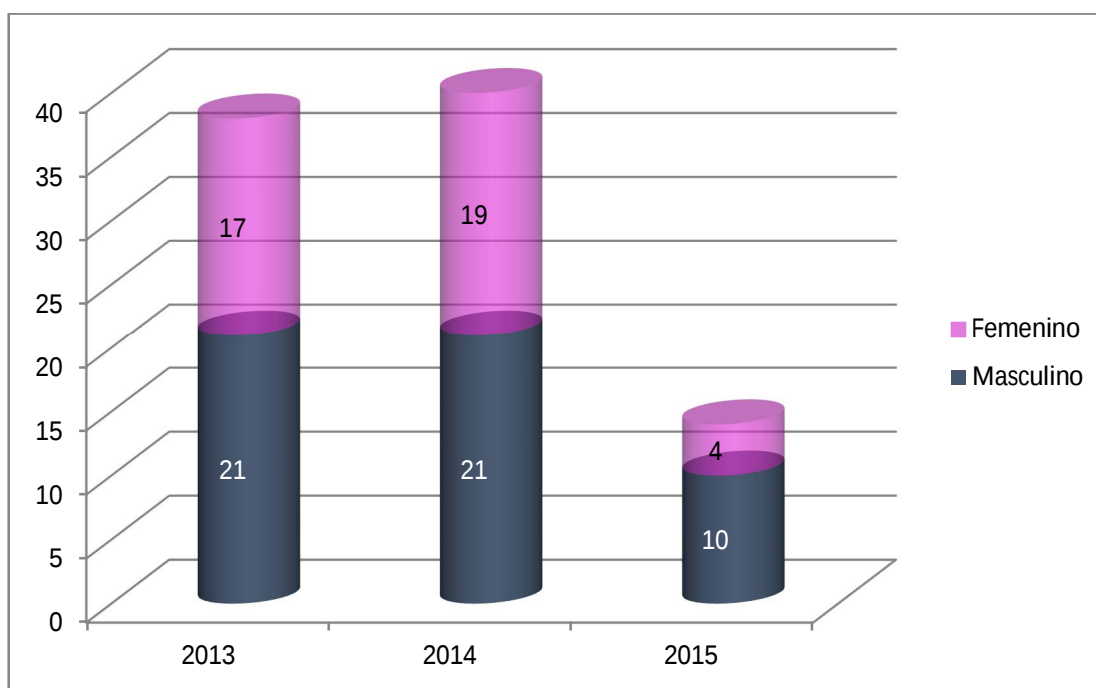
Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

El cuadro N° 7, nos presenta que, durante el periodo analizado, el género masculino tiene el mayor porcentaje (57%) de rotación de personal en la empresa Mirasol S.A., contra el 43% que registra el género femenino.

De igual manera, si observamos las variaciones por años, observamos que durante todos los años analizados, el género masculino ha liderado la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A.

Nótese que en lo que va del 2015, aunque la variación absoluta es baja (10), la variación relativa (71%) de rotación de personal masculino en la empresa Mirasol S. A., casi triplica a la del género femenino.

Figura N° 5, Rotación de Personal en Mirasol S.A. por género



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

2.4.3. Edad

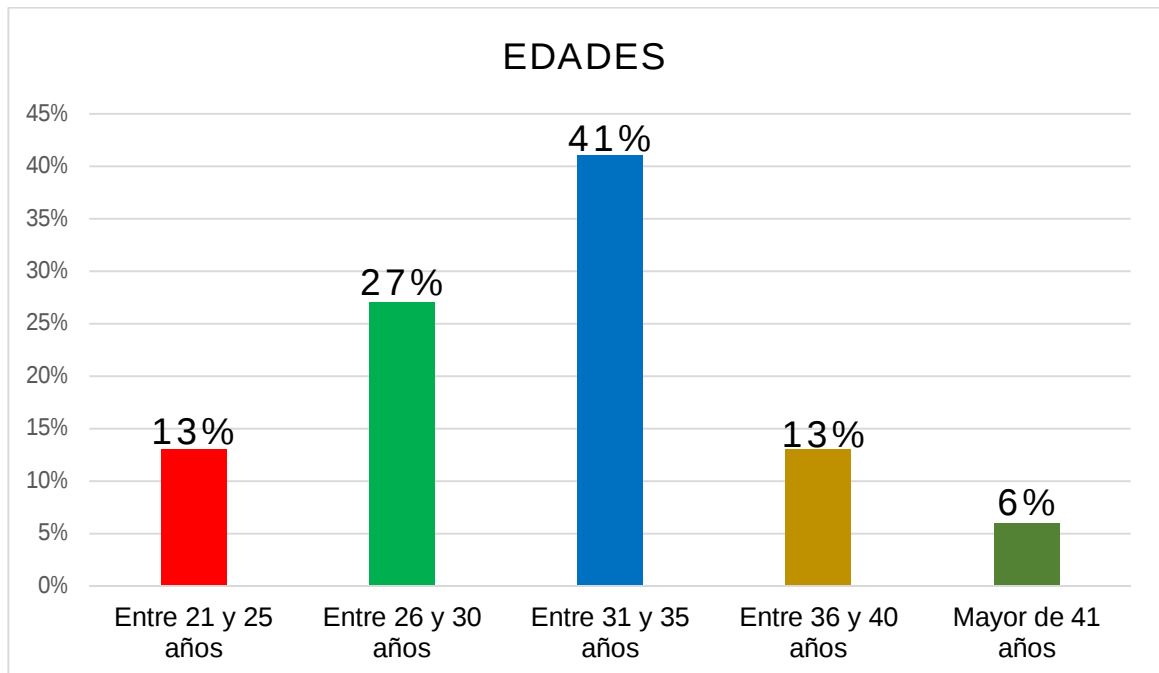
En el cuadro N° 8 se registran las edades del personal analizado, ubicados en rangos; donde podemos observar que el mayor porcentaje se ubica en el rango de entre 31 y 35 años de edad, con 41%.

Cuadro N° 8, Rotación de Personal en Mirasol S.A. con indicación de edades

EDADES	CANTIDAD
Entre 21 y 25 años de edad	12 (13%)
Entre 26 y 30 años de edad	25 (27%)
Entre 31 y 35 años de edad	38 (41%)
Entre 36 y 40 años de edad	12 (13%)
Mayor de 41 años de edad	5 (6%)
T O T A L	92 (100%)

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 6, Rotación de Personal en Mirasol S. A. con indicación de edades



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

2.4.4. Tiempo laboral

Para graficar el tiempo laboral se tomó la unidad para representar un año; de esta manera se tienen las informaciones que se registran en el cuadro N° 9, donde observamos que el mayor porcentaje de rotación de personal en la empresa Mirasol S. A., con 64% en el periodo analizado, se ubica en el rango entre 0 y 0,99 de año; lo cual quiere decir que el mayor porcentaje de rotación sucede antes de cumplirse el año.

Lo mismo se interpreta cuando observamos por años; es decir en el 2013, 2014 Y 2015, la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A., se presenta con mayor incidencia antes de cumplirse un año de tiempo laboral.

Cuadro N° 9, rotación de personal en Mirasol S. A. con indicación de tiempo laboral

Rango de Antigüedad		2013	2014	2015	TOTAL
0,01	0,99	22	28	9	59 (64%)
1,00	1,99	5	3	4	12 (13%)
2,00	2,99	6	2	--	8 (9%)
3,00	3,99	3	6	1	10 (11%)
4,00	4,99	1	--	--	1 (1%)
5,00	5,99	1	1	--	2 (2%)
T O T A L		38	40	14	92

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

2.4.5. Nivel de educación

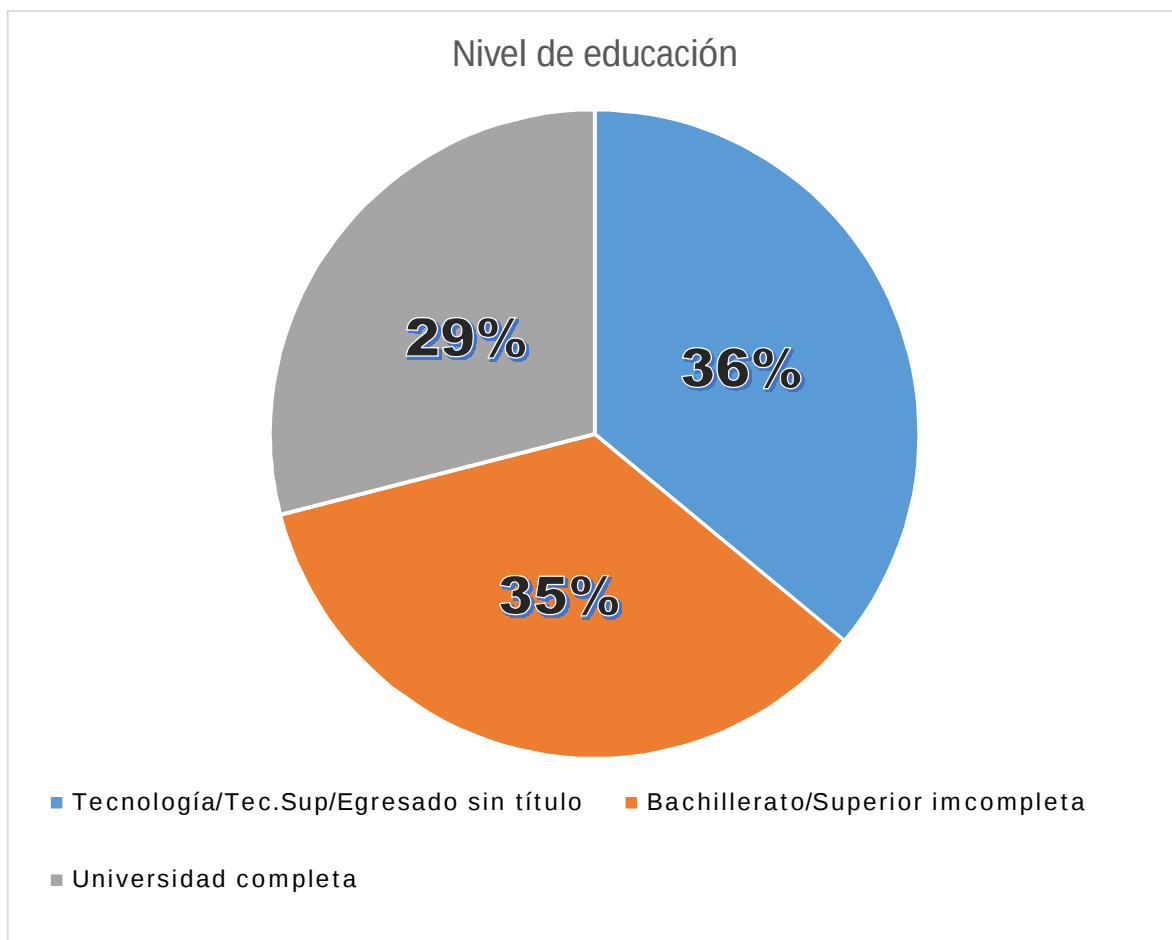
En el cuadro N° 10, se presentan los datos correspondientes a la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A. considerando el nivel de educación; en el periodo analizado, el 34% se ubica en la categoría que tiene universidad completa; mientras que el 33% en la categoría de que tiene bachillerato/superior Incompleto e igualmente el 33% se ubica en la categoría que tiene tecnología/técnico superior o es egresado sin título.

Cuadro N° 10, rotación de personal en Mirasol S. A. con indicación del Nivel de educación

NIVEL DE EDUCACIÓN	2013	2014	2015	TOTAL
BACHILLERATO / SUPERIOR INCOMPLETA	10 (26%)	17 (45%)	5 (13%)	32 (35%)
TECNOLOGIA / TECNICO SUPERIOR/ EGRESADO SIN TITULO	14 (37%)	16 (42%)	3 (8%)	33 (36%)
UNIVERSIDAD COMPLETA	14 (37%)	7 (18%)	6 (16%)	27 (29%)
T O T A L	38 (41%)	40 (44%)	14 (15%)	92 (100%)

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 7, Rotación de Personal en Mirasol S. A. con indicación del Nivel de educación



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

2.4.6. Estado civil

En el cuadro N° 11, observamos la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A., en el período analizado, respecto del estado civil de las personas motivo de este análisis.

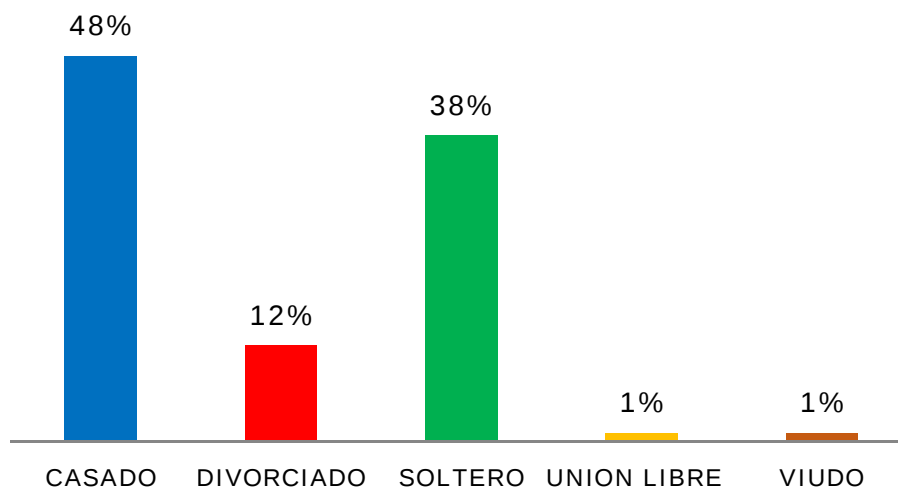
Cuadro N° 11, rotación de personal en Mirasol S. A. con indicación del estado civil

Estado Civil	2013	2014	2015	TOTAL
CASADO	16 (42%)	24 (63%)	4 (11%)	44 (48%)
DIVORCIADO	6 (16%)	3 (8%)	2 (5%)	11 (12%)
SOLTERO	14 (37%)	13 (34%)	8 (21%)	35 (38%)
UNION LIBRE	1 (3%)			1 (1%)
VIUDO	1 (3%)			1 (1%)
Total general	38	40	14	92 (100%)

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

El cuadro N° 11, registra la rotación del personal en la empresa Mirasol S.A., durante el período analizado, considerando su estado civil; tenemos que el 48% de dicho personal es casado, el 38% es soltero, el 12% es divorciado y solamente el 1% o es separado o está en unión libre.

Figura N° 8, rotación de personal en Mirasol S. A. con indicación del estado civil



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

2.4.7. Causal de Rotación

En este punto, el 100% del personal motivo de la presente investigación, se ubica dentro de la categoría “motivos personales”, como causal de la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A.; sin embargo, al solicitarles más detalles, solamente 71 de los 92 analizados, ubicaron sus respuestas tal como las graficamos en el cuadro N° 12:

Cuadro N° 12, rotación de personal en Mirasol S. A. con indicación de causal en detalle.

Causas de la Rotación	2013		2014		2015		Total
	CUENCA	LOJA	CUENCA	LOJA	CUENCA	LOJA	
Abandono del trabajo	2						2 (2%)
Conflictos con la Jefatura inmediata	5		6	1	3		15 (16%)
Desvinculación dirigida	7	1	1		2		11 (12%)
Horarios de Trabajo	5	1	5	2			13 (14%)
Mejor oferta económica (Sueldo / Salario)	1	2	2	1	2		8 (9%)
Motivos Familiares - Personales	1	1	3	1	1	1	8 (9%)
Motivos personales sin especificar			1	1	1		3 (3%)
No contactado	4		2		1		7 (8%)
Oportunidades de Crecimiento y Desarrollo Profesional		1	2	1		1	5 (5%)
Prácticas Laborales Flexibles en otro lugar		1	1				2 (2%)
Salud			1		1		2 (2%)
Terminación de contrato	3	1	4	1	1		10 (11%)
No Respondieron ni dieron detalle	2		4				6 (7%)
Total general	30	8	32	8	12	2	92 (100%)

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro anterior, observamos que los mayores porcentajes se ubicaron en el orden siguiente: Conflictos con la jefatura inmediata con 16%; horarios de trabajo con 14% y un 12% en la categoría desvinculación dirigida. Estas tres categorías significan 42% del total, casi la mitad de las causales de la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A.

2.5. PROCESO DE SELECCIÓN, CONTRATACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PERFIL DE ASESOR COMERCIAL.

PROCESO DE SELECCIÓN.

Al ejecutar la observación del proceso de selección dentro de la empresa Mirasol, se evidencia que dentro del área se dispone de un procedimiento basado en la referencia de ALLES MARTHA (2009) Selección por competencias y PEREDA SANTIAGO (2004), gestión de recursos humanos por competencias, en este se recopila la metodología para ejecutar el mismo.

El proceso de selección parte de la necesidad de cubrir determinada plaza vacante que se genere dentro de las diversas áreas de la organización, para ello la jefatura inmediata realiza el requerimiento mediante el Anexo F.REQ. 017 en el cual se estipula información general de la posición, tipo de contratación, plazas vacantes motivo por el cual se genera la vacante, el objetivo general de la posición, principales retos, competencias, aspecto Salarial; con la información antes indicada se inicia el proceso de reclutamiento que es la convocatoria a determinados candidatos que cumplan los requisitos del perfil, actualmente las fuentes con las que cuenta el departamento de Talento Humano son:

Figura N° 9, Fuentes del Dpto. de Talento Humano



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En los últimos años la organización ha tenido que responder a las exigencias de un mercado cambiante que ha requerido realizar constantes innovaciones dentro de sus procesos enfocados a la búsqueda de superar expectativas de los clientes para ello se ha replanteado el proceso de selección del modo tradicional a un enfoque por

competencias, cuyo objetivo ha sido el disponer de colaboradores altamente calificados para cada posición orientado a que estos cumplan con los requisitos específicos tomando en consideración el potencial y su factibilidad de adaptación.

Una vez que se determina el número de probables candidatos participantes se da inicio al proceso, que está compuesto de diversas fases:

Primera fase:

Con los candidatos pre-seleccionados, se realiza el análisis de las hojas de vida de las diversas postulaciones y obtenidas de fuentes de reclutamiento, revisión de referencias laborales y legales, seguido del agendamiento de citas para la ejecución de la entrevista preliminar Anexo F.EPRE. 022, que es un diálogo formal cuyo objetivo es evaluar al candidato, así como también observar factores importantes que puedan destacarse en este acercamiento tales como gestuación, posiciones, asertividad al momento de contestar preguntas y reacciones diversas durante el proceso, posterior la aplicación de pruebas de personalidad 16 FP e IPV, cuando se trata de un proceso de reclutamiento interno se utiliza el Anexo F.RCI.035 de reclutamiento interno.

Segunda fase:

Una vez concluida la primera fase se hace un análisis de los resultados obtenidos por los candidatos que continuarán dentro del proceso, se realiza el acercamiento con quienes obtuvieron las puntuaciones más altas y se acuerda la fecha para la entrevista por eventos conductuales, técnica utilizada dentro de la administración de recursos humanos por competencias para el proceso de selección, bajo esta metodología se busca evidenciar comportamientos de experiencias coexistidas por el candidato en su experticia laboral, es importante precisar que la entrevista se basa en la ejecución de preguntas sobre situaciones específicas que permiten identificar la existencia de las competencias dominantes e identificadas como de mayor criticidad como podemos observar en la gráfica siguiente:

Identificación de competencias

POSICIÓN: ASESOR COMERCIAL			
FACTOR / GRUPO O CLUSTER	COMPETENCIA	NIVEL DE CRITICIDAD	NIVEL ESPERADO
Competencias Cardinales	ÉTICA	MC	4
	CALIDAD DE TRABAJO	C	2
	ORIENTACIÓN AL CLIENTE	MC	3
	ORIENTACIÓN A RESULTADOS	MC	3
Habilidades Interpersonales	DINAMISMO Y ENERGÍA	C	2
	COMPROMISO, PRODUCTIVIDAD Y RESPONSABILIDAD	MC	4
	NEGOCIACIÓN	MC	3
	PLANIFICACIÓN	Y	
	ORGANIZACIÓN	C	2

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el desarrollo del proceso el entrevistador hace relación del desempeño laboral y las diversas actuaciones que el candidato ha desempeñado ante estos, podríamos detallar determinados escenarios como:

Orientación a resultados

- ¿Quién fijó sus resultados o metas a alcanzar?
- ¿Qué opina de ellos?
- ¿Por qué?
- Si su líder fija nuevas metas comerciales, ¿Usted como reacciona?
- Bríndeme un ejemplo de esta situación.
- ¿Qué hizo?
- ¿Cuál fue el resultado final? (es decir, ¿Comparte los criterios?)

A través de esta faceta se busca obtener información relevante de la eficiencia laboral, identificar incidentes y acciones tomadas ante determinadas situaciones, posterior a ello se ejecuta el llenado, se prepara el informe de entrevista por competencias Anexo F.INC.033, en el cual se detalla los candidatos potenciales con la agrupación de criterios de las personas que intervienen dentro del proceso que son: Jefe de Área, Jefe de Talento Humano, Analista de Selección; se remite el informe con las hojas de vida de los candidatos a la Gerencia Comercial, cabe señalar que el proceso de assesment para ventas únicamente se ejecuta con los

candidatos potenciales en la agencia Loja., en las otras agencias el proceso de selección se concluye en la segunda fase.

Tercera fase:

Si el Jefe de Área o Gerente Comercial requiere, se ejecuta un assesment Center, práctica mediante la cual se plantean simulaciones de probables situaciones que se dan dentro de la posición laboral, el modelador da las directrices de cómo se llevará el proceso y se inicia el mismo, se otorga al candidato información referente a los productos que se ofertan, es aquí donde los candidatos deben actuar dentro del rol y se puede evidenciar de forma más efectiva los comportamientos, cualidades y destrezas ante una situación lo más cercana a la realidad, a fin de determinar su autonomía, factibilidad y proceso de adaptación.

Este proceso se ejecuta de forma grupal con un máximo de 9 candidatos y hay un evaluador por cada tres participantes. Vale puntualizar que los evaluadores son colaboradores de la organización que dominan el proceso comercial de las diversas líneas de negocio de la organización. Previo al inicio del proceso se les da una explicación amplia de su actuar dentro de este paso y la forma de calificación para la ejecución del mismo.

Dentro del proceso de Assesment, se ejecutan los pasos que señalamos a continuación:

- Analizar el perfil de la posición.
- Revisar las competencias requeridas y su conceptualización dentro del diccionario.
- Determinar la técnica que se va a aplicar dentro del proceso a efectuarse.
- Preparar el material de las situaciones a plantearse y los formatos para la evaluación.
- Adecuar el espacio donde se realizará el proceso.
- Capacitar a los integrantes que participarán dentro del proceso de evaluación.
- Dar las directrices de cómo se realizará el proceso a todos los candidatos que participarán dentro del mismo.
- Recolección e integración de los datos.
- Ejecución del informe.

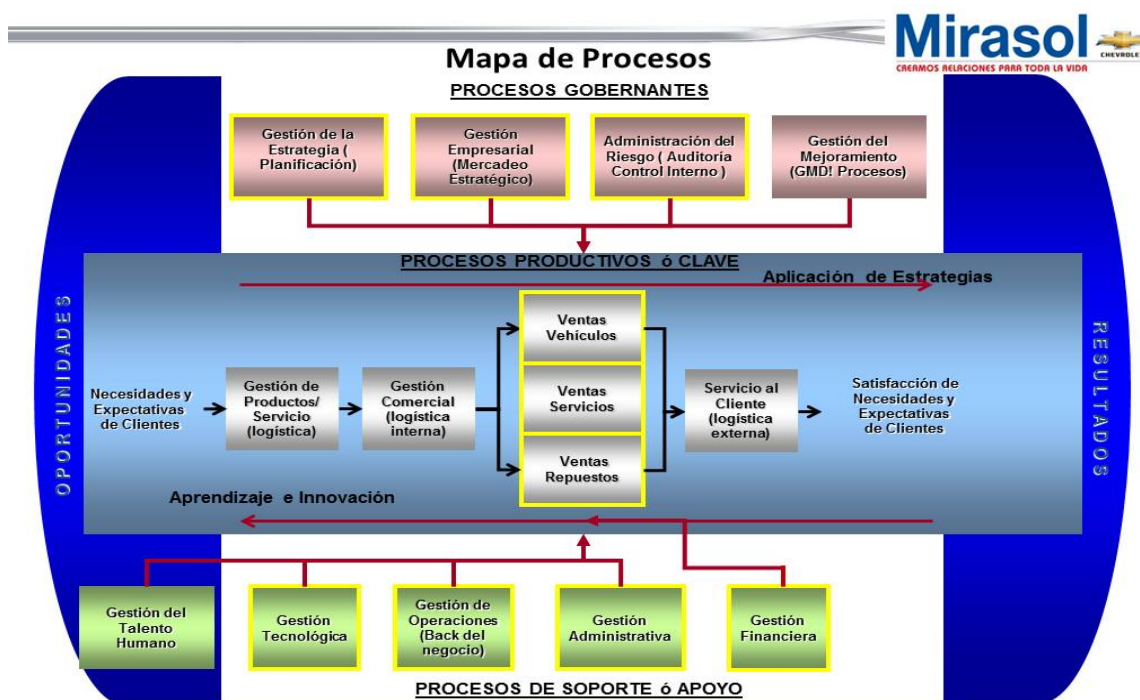
Concluidas todas las fases del proceso, se realiza la segmentación de la documentación: hoja de vida, resultados de test psicotécnicos, referencias, informes de entrevistas y assesment cuando aplica, se emite el Informe comparativo de procesos de selección Anexo F.INF. 025 que se entrega a la Gerencia Comercial y Gerencia General, con los candidatos sugeridos para ocupar la posición.

Una vez que se define quién es el candidato que será contratado, se realiza el acercamiento en el cual se tratarán temas relacionados a la incorporación a la organización. Se acuerda la fecha de incorporación y se realiza la entrega de la documentación que deberá presentar previo a la integración, Anexo F.LIN.001.

VALIDACIÓN DEL PERFIL

Partiendo del mapa de procesos se puede apreciar que los procesos productivos y claves de la empresa Mirasol S.A., se enfocan en la gestión de ventas de Vehículos, Servicios y Repuestos; estos juegan un rol importante dentro de la estructura organizacional, convirtiéndolos en el eje central, pudimos observar y validar que todas las posiciones se encuentran debidamente justificadas acorde al mapa de procesos que se muestra a continuación:

Figura N° 10, Mapa de procesos en Mirasol S.A.



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Es importante señalar que un cargo es una unidad básica de la estructura organizacional que ayuda a la organización a alcanzar su misión, para ellos es importante observar, identificar y recopilar toda la información disponible sobre el contenido la posición de asesor comercial, luego examinar y organizar la información, documentar, registrar y especificar en forma sistemática y concisa. La información del cargo es importante hacerlo “Aquí y Ahora”, describir tal y como es hoy el enfoque es al resultado y haciendo abstracción de la persona que ocupa la posición. La naturaleza y razón de ser de cada posición debe ser reflejada dentro del perfil del puesto, a más de las competencias laborales y perfil duro, debe ser complementado con información adicional, realizamos una revisión del perfil de asesor comercial considerando los siguientes campos:

Descripción de la Posición:

En este se determinara el nombre de la posición, el ocupante de la posición, la dependencia jerárquica y funcional, la fecha de la última revisión, y el responsable de la ejecución, de la validación de información descrita.

TÍTULO DEL PUESTO: ASESOR COMERCIAL	FECHA: 07/01/2015.
OCUPANTE(S):	PREPARADA POR: JHILIAM CRESPO AVILA
LOCALIZACIÓN: CUENCA	
DEPENDENCIA JERÁRQUICA: JEFE DE VENTAS	
DEPENDENCIA FUNCIONAL: GERENCIA COMERCIAL	

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

1.- Misión del puesto.

En este espacio se evidencia la razón de ser de la posición dentro de la estructura, partiendo de los procesos organizacionales y su principal contribución a la estrategia, expresa el propósito general, permite comprender para qué está el cargo en la estructura.

Dentro de la organización hay los siguientes niveles:

Estratégico.- Cuya razón de ser estar orientada al logro de la misión de la empresa, brinda los lineamientos, planifica, dirige, establece, define.

Táctico.- Traduce los lineamientos estratégicos en acciones concretas, operacionaliza, dirige, programa, evalúa, controla, organiza, coordina, integra.

Operativo.- En este nivel se traduce a acciones concretas de ejecución, ejecutar, hacer, realiza.

1.- MISIÓN DEL PUESTO

Atraer y desarrollar clientes para la comercialización de productos y servicios, cumpliendo con las metas asignadas de ventas, a través de una atención excelente y oportuna; cumpliendo las expectativas del cliente para crear fidelidad con la empresa; y así incrementar la rentabilidad de la misma.

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

2.- Principales resultados

Las actividades que se encuentran detalladas dentro de los principales resultados a obtener deben cumplir con las siguientes características:

- Iniciar con un verbo.
- Definir el objeto de la verbalización con un grado de claridad de lo detallado.
- No describir detalles innecesarios o excesivamente genéricos,
- Que no exista duplicidad de actividades.

2.- PRINCIPALES RESULTADOS		
Orden	Acción/ Función	Resultado Final Esperado
1	Realizar el proceso consultivo de la venta alineada a los procesos de segmentación y venta efectiva.	Pasar de clientes prospectos a clientes potenciales.
2	Efectuar el seguimiento posterior a la cotización del producto.	Crear fidelización con el cliente a nuestra marca.
3	Llenar las solicitudes de crédito de clientes y los documentos de soporte para que se ejecute el proceso de análisis crediticio en las diferentes instituciones financieras o de crédito interno.	Disponer de aprobación de crédito para ofertar la mejor opción al cliente.
4	Recopilar toda la información y documentación de clientes para hacer la hoja de negocios.	Pasar de cliente efectivo a cliente real.
5	Compilar toda la documentación requerida para ejecutar el proceso de facturación.	Cerrar el proceso de venta.
6	Coordinar los procesos de logística para el alistamiento y proceder a la entrega del mismo.	Pasar de cliente real a cliente para toda la vida.
7	Entregar los productos, posterior a la validación ejecutada de todos los documentos que se requiere acorde a la política de ventas.	Cumplir con estándares y políticas de la organización
8	Realizar todas las actividades necesarias y requeridas que se encuentren dentro de la naturaleza del cargo.	Alcanzar los objetivos planteados por el departamento y la empresa.
9	Cumplir todos los estándares de GM, políticas y procedimientos establecidos por la organización.	Alcanzar los objetivos y estándares para facilitar el cumplimiento de políticas planteadas por la organización.
10	Cumplir con todos los estándares de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Asegurar el bienestar físico, psicológico y social del Talento Humano en la organización.

***Nota: Las funciones detalladas son enunciativas no limitantes.**

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

3.- Dimensiones

3.- DIMENSIONES (Expresados en términos anuales)	
Presupuesto: Presupuesto Anual de Ventas: \$ 2,016.000.00 Nómina Anual a su cargo: No aplica Presupuesto para incentivos al personal a su cargo: No aplica	Recursos Asignados Cantidad total de Personal a su cargo: N/A Costo total del Personal asignado: N/A Presupuesto Operativo: N/A Total de activos asignados: Computadora \$ 728,00

	Celular	\$ 180,00
	Útiles de oficina	\$ 25,00
	TOTAL APROX.	\$ 933,00

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Dentro del proceso de validación se aplican los test IPV y el 16 FP5:

TEST IPV

Está orientado a la evaluación de determinados **rasgos de la personalidad** que son buenos para los puestos de venta y de comercial. Este test utiliza una serie de ítems basado en actividades de la vida cotidiana. Entre las instrucciones dadas se recomienda **contestar con sinceridad a las preguntas**. El objetivo del test es medir una serie de factores relacionados con el puesto de trabajo a ocupar.

Fue diseñado en París en el año 1977, es utilizado ampliamente en los procesos de selección de personal de América Latina.

El test IPV está dentro de los test de personalidad y competencias. Analiza una serie de factores o rasgos de la personalidad que deben estar presentes en el buen vendedor, podríamos decir que mide las aptitudes psicológicas que se buscan en un buen comercial. Esta variedad de factores que analiza el IPV orientan a la adecuación de los candidatos en el perfil del puesto de venta y comercial. A continuación explicamos el listado de factores de la personalidad que mide el test IPV:

Valoración de la Disposición General para la Venta (DGV) en los procesos de selección de comerciales: Es el índice de los buenos vendedores. Se fundamenta en la capacidad de sociabilidad y de persuasión con respecto al cliente, así como en la seguridad, control de sí mismo y cierta puntuación al alza de agresividad. Digamos que este índice es una media del resto de factores analizados, y por tanto, se considera un buen indicador de las aptitudes de venta, en términos generales.

Valoración de la Receptividad en los procesos de selección de comerciales: La receptividad es muy valorada en los servicios de postventa, realización de pedidos, atención a los usuarios. Las puntuaciones altas en receptividad están influenciadas por la capacidad de control, la empatía (ponerse en el lugar de los demás, escucha

activa, comprensión) y por la flexibilidad en la adaptación a diferentes clientes y situaciones. En las empresas donde se busca la creatividad y la innovación, se valorará más la recepción que en las empresas donde se siguen normas y protocolos estándar de captación de clientes. Las dimensiones específicas de la receptividad en la selección de comerciales y puestos de venta, son las siguientes:

- **Comprensión:** muestra el nivel de empatía y la capacidad para las relaciones humanas, así como la capacidad para asimilar nuevas situaciones y contextos con cierta agilidad.
- **Adaptabilidad:** valora la flexibilidad en el desempeño de roles, la capacidad de romper con los esquemas rígidos y someterlos a los cambios que requiera cada situación o persona en particular.
- **Tolerancia a la frustración:** valora la capacidad para soportar acciones que resultan frustrantes, la desviación de las propias intenciones o deseos, la capacidad para asumir los fracasos y recuperarse, la capacidad de aceptar un NO por respuesta.
- **Control de sí mismo:** puede definirse como la capacidad para gestionar el potencial intelectual, psicológico y físico. Está relacionado con la capacidad para organizar los propios recursos, así como con la capacidad para enmascarar los propios sentimientos cuando sea necesario y la perseverancia en la consecución de los objetivos marcados.

Valoración de la Agresividad en los procesos de selección de comerciales: La agresividad entendida positivamente como capacidad de imposición, transmisión de fuerza y seguridad en sí mismo, es una cualidad muy valorada en aquellos puestos de trabajo donde se busca la ampliación de mercados, o en empresas que se encuentran en escenarios de competencia feroz. Las dimensiones específicas de la agresividad en la selección de comerciales y puestos de venta son:

- **Combatividad:** Esta cualidad tiene que ver con la capacidad para intervenir o soportar el conflicto. Algunas personas muestran una actitud que busca evitar el conflicto, prefiriendo no interactuar. Niveles bajos de combatividad dan lugar a conductas pasivas, evasión.
- **Dominancia:** Voluntad de manipulación de los demás, capacidad de persuasión y de llevar a la gente a su terreno. Está relacionado con saber argumentar las propias ideas y defenderlas.

- Seguridad: Autoconfianza, interés por situaciones nuevas y asumir riesgos elevados. Esta capacidad está muy valorada en la exposición de nuevos productos o marcas comerciales, donde se busca una imagen de seguridad en la captación de inversiones.
- Actividad: Dinamismo físico, fuerza, energía. La capacidad de transmitir energía es un buen valor, especialmente cuando se trata de captar nuevos clientes, o convencerles para que cambien de compañía, etc.

Valoración de la Sociabilidad en los procesos de selección de comerciales: Capacidad para crear nuevos contactos, sensibilidad hacia las relaciones humanas.

Muchas personas se preguntan si son aptas o no para los trabajos de venta y comercial. El test IPV tiene varias versiones, la más utilizada consiste en una batería de 87 preguntas, con 3 ítems cada una, de cuyas respuestas se van sumando puntos en una serie de factores. Estos factores se agrupan en torno a una variable genérica, que es la Disposición General a la Venta y dos concretas que son la Agresividad y la Receptividad. En función de estos dos campos, la persona puede resultar apta para venta directa, la atención a los usuarios, las campañas de marketing agresivo, etc. No hay una pregunta mejor que otra, sino que su contestación nos orientará hacia un perfil de puesto de trabajo u otros. Este test determina el grado de adecuación con cuatro perfiles que forman el proceso de venta:

- Acción Comercial: Diseño de programas de ventas y búsqueda de nuevos clientes
- Fuerza de Ventas: Equipos comerciales orientados hacia una acción u objetivo concretos
- Relación Cliente: Servicio de atención al cliente, relación postventa, etc.
- Técnico comercial: Asesoramiento al cliente, adaptación de proyectos.

Test 16 FP 5

Identifica 16 rasgos o factores primarios de la conducta para explicar el espectro total de la personalidad. Estos rasgos o factores fueron considerados por el autor para elaborar 16 escalas primarias que se resumen a continuación:

A	Afabilidad	L	Vigilancia
B	Razonamiento	M	Abstracción
C	Estabilidad	N	Privacidad
E	Dominancia	O	Aprensión
F	Animación	Q1	Apertura cambio
G	Atención normas	Q2	Autosuficiencia
H	Atrevimiento	Q3	Perfeccionismo
I	Sensibilidad	Q4	Tensión

Fuente: Manual del test 16 PF5

Adicionalmente, a través de la combinación de las escalas primarias en “conglomerados”, su autor R. B. Cattell, logró identificar 5 factores de segundo orden o dimensiones globales. Estas dimensiones globales, que se presentan abajo, resumen la interrelación de las escalas primarias y permiten describir la personalidad desde una perspectiva más amplia.

- **Ext** Extraversión
- **Ans** Ansiedad
- **Dur** Dureza
- **Ind** Independencia
- **AuC** Autocontrol

Por último, y a fin de otorgar validez a las repuestas de los sujetos, el 16 PF cuenta con 3 escalas de validez o estilos de respuesta. Estas escalas, más abajo presentadas, evalúan las influencias distorsionadoras producidas por la actitud del examinado ante la prueba.

- **MI** Manipulación de la Imagen
- **IN** Infrecuencia
- **AQ** Aquiescencia

En resumen se aprecian los criterios que se utilizan para la evaluación y calificación de este test:

ESCALA	Los polos bajo (-) y alto(+) definen una persona		
Afabilidad	· A-	·	Fría, impersonal y distante
	· A+	·	Cálida, afable, generosa y atenta a los demás
Razonamiento	· B-	·	De pensamiento concreto
	· B+	·	De pensamiento abstracto
Estabilidad	· C-	·	Reactiva y emocionalmente cambiante
	· C+	·	Emocionalmente estable, adaptada y madura
Dominancia	· E-	·	Deferente, cooperativa y evita conflictos
	· E+	·	Dominante, asertiva y competitiva
Animación	· F-	·	Seria, reprimida y cuidadosa
	· F+	·	Animosa, espontánea, activa y entusiasta
Atención normas	· G-	·	Inconformista, muy suya e indulgente
	· G+	·	Atenta a las normas, cumplidora y formal
Atravimiento	· H-	·	Tímida, temerosa y cohibida
	· H+	·	Atrevida, segura en lo social y emprendedora
Sensibilidad	· I-	·	Objetiva, nada sentimental, y utilitaria
	· I+	·	Sensible, esteta y sentimental
Vigilancia	· L-	·	Confiada, sin sospechas y adaptable
	· L+	·	Vigilante, suspicaz, escéptica y precavida
Abstracción	· M-	·	Práctica, con los pies en la tierra, realista
	· M+	·	Abstraída, imaginativa e idealista
Privacidad	· N-	·	Abierta, genuina, llana y natural
	· N+	·	Privada, calculadora, discreta y no se abre
Aprensión	· O-	·	Segura, despreocupada y satisfecha
	· O+	·	Aprensiva, insegura y despreocupada
Apertura cambio	· Q1-	·	Tradicional y apegada a lo familiar
	· Q1+	·	Abierta al cambio, experimentadora y analítica
Autosuficiencia	· Q2-	·	Seguidora y se integra en el grupo
	· Q2+	·	Autosuficiente, individualista y solitaria
Perfeccionismo	· Q3-	·	Flexible y tolerante con el desorden o las faltas
	· Q3+	·	Perfeccionista, organizada y disciplinada
Tensión	· Q4-	·	Relajada, plácida y paciente
	· Q4+	·	Tensa, energética, impaciente e intranquila

Fuente: Manual del test 16 FP 5

Dimensiones	Los polos bajo (-) y alto (+) definen una persona	
EXTRAVERSION	Ext – Ext +	Introvertida, socialmente inhibida Extravertida, sociable y participativa
ANSIEDAD	Ans – Ans +	Imperturbable, con poca ansiedad Perturbable, con mucha ansiedad
DUREZA	Dur – Dur +	Receptiva, de mente abierta, intuitiva Dura, firme, inflexible, fría, objetiva
INDEPENDENCIA	Ind – Ind +	Acomodaticia, acepta acuerdos, cede fácilmente Independiente, crítica, le gusta la polémica, analítica
AUTOCONTROL	AuC – AuC +	No reprimida, sigue sus impulsos Autocontrolada, contiene impulsos

Fuente: Manual del test 16 FP 5

2.6. EXAMEN ESTADÍSTICO EN EL ÁREA COMERCIAL

En el área comercial de la empresa Mirasol S.A., para el periodo analizado, respecto a la rotación de personal, se registran la siguiente información:

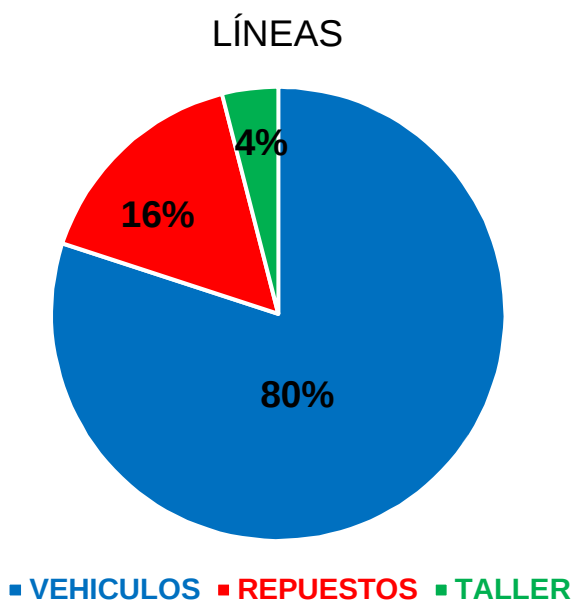
Cuadro N° 13, Rotación de Personal en Mirasol S. A. en la Gestión Comercial

LINEA	T O T A L
VEHÍCULOS	74 (80%)
REPUESTOS	15 (16%)
TALLER	03 (4%)
T O T A L	92 (100%)

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 13, observamos que la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A., para el período analizado, se realizó con mayor porcentaje en la línea de vehículos donde se registra 80%, seguido por la línea de repuestos donde se registra 16% y en la línea de taller se registra solamente 4%.

Figura N° 11, Rotación de Personal en Mirasol S. A. en la Gestión Comercial



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Para tener una apreciación de lo que sucede en la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A., se aplicó una encuesta a 36 trabajadores activos de la empresa para que respondan referente a los aspectos relacionados con la satisfacción, basados en la teoría Herzberg:

➤ Ambiente de trabajo

- ✓ En la oficina,
- ✓ Comodidades
- ✓ Horas trabajadas, y
- ✓ Ubicación geográfica

➤ Empleo y Cargo

- ✓ Definición de su cargo y responsabilidades
- ✓ Oportunidades de progreso y desarrollo
- ✓ Proceso de evaluación y revisión de su desempeño
- ✓ Capacidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo

➤ Términos y condiciones de contratación

- ✓ Otros beneficios extra legales
- ✓ Condiciones de contratación

➤ Relaciones interpersonales/ liderazgo

- ✓ Relación con su jefe de Área
- ✓ Relación con el personal en su área de trabajo
- ✓ Relación con el personal en otras áreas de la empresa
- ✓ Competencia de su gerente inmediato (calificación)

➤ Capacitación y desarrollo

- ✓ Inducción
- ✓ Oportunidades de capacitación y desarrollo
- ✓ Acceso a programas de capacitación

- Administración y Comunicación
 - ✓ Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa
 - ✓ Opiniones sobre su desempeño
 - ✓ Comunicación de las decisiones y otros asuntos que lo involucraba
- Cultura en el lugar de trabajo
 - ✓ Cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial
 - ✓ Cultura de respeto de las diferencias individuales
 - ✓ Cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato
- ¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo o familiar?
- ¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?

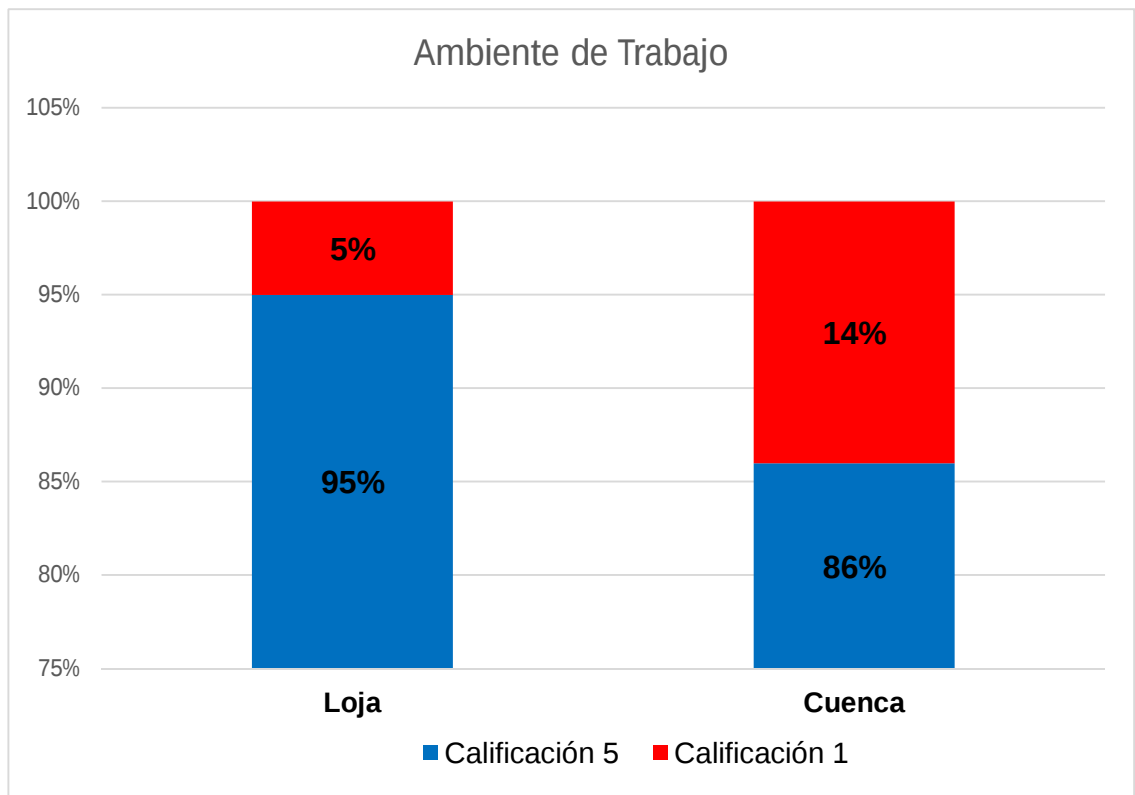
Los trabajadores tenían dos opciones para responder: Colocar el N° 5 para indicar que estaban “Completamente Satisfecho” o Colocar el N° 1 para indicar que estaba “Completamente Insatisfecho”; los resultados de la encuesta se muestran a continuación:

Cuadro N° 14, Satisfacción en Ambiente de Trabajo, en Cuenca y Loja

AMBIENTE DE TRABAJO	Calificación	
	5	1
Loja	95%	5%
Cuenca	86%	14%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 12, Ambiente de Trabajo, en Cuenca y Loja.



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

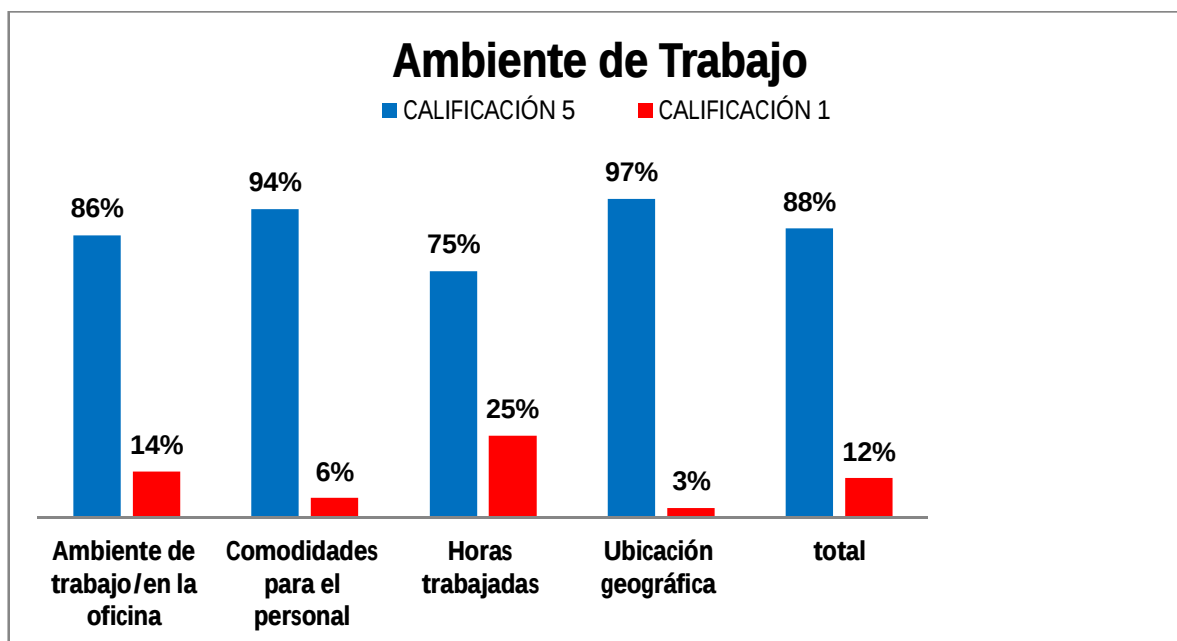
Los resultados de la encuesta de satisfacción, sobre el Ambiente de Trabajo; mostrados en el cuadro N° 14 y graficados en la figura N° 12, nos indican de manera general, que la satisfacción es más alta en Loja que en Cuenca. Observamos que el 95% de los encuestados de Loja respondieron encontrarse “completamente satisfechos”, frente a un 86% de los encuestados de Cuenca.

Cuadro N° 15, Detalles de satisfacción en Ambiente de Trabajo

AMBIENTE DE TRABAJO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Ambiente de trabajo/en la oficina	86%	14%
Comodidades para el personal	94%	6%
Horas trabajadas	75%	25%
Ubicación geográfica	97%	3%
TOTAL	88%	12%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N°13, Detalles de satisfacción en ambiente de trabajo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Los resultados indicados en el cuadro N° 15 y graficados en la figura N° 13, nos muestran el detalle de satisfacción en el ambiente de trabajo. En primer lugar, el 97% de los encuestados refieren estar “completamente satisfechos” en lo concerniente a ubicación geográfica. El 94% está “completamente satisfecho” en las comodidades para el personal. El 86% está “completamente satisfecho” con el ambiente de trabajo en la oficina.

Mientras que el 75% refiere estar “completamente satisfecho” con las horas de trabajo; sin embargo un 25% está completamente insatisfecho.

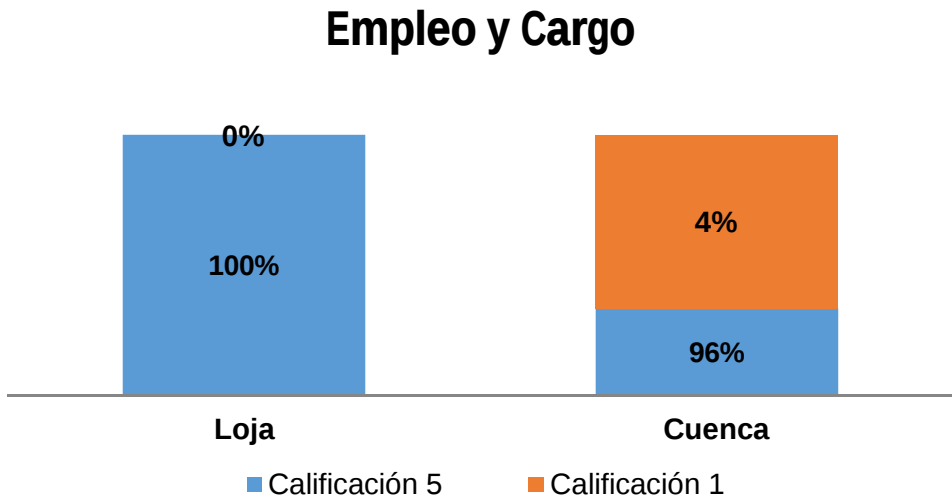
De manera general se observa que el 88% de los encuestados está “completamente satisfecho” en los detalles evaluados, frente a un 12% que se considera “completamente insatisfecho”.

Cuadro N° 16, satisfacción sobre empleo y cargo, en Cuenca y Loja

EMPLEO Y CARGO	Calificación	
	5	1
Loja	100%	0%
Cuenca	96%	4%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N°14, satisfacción sobre empleo y cargo en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

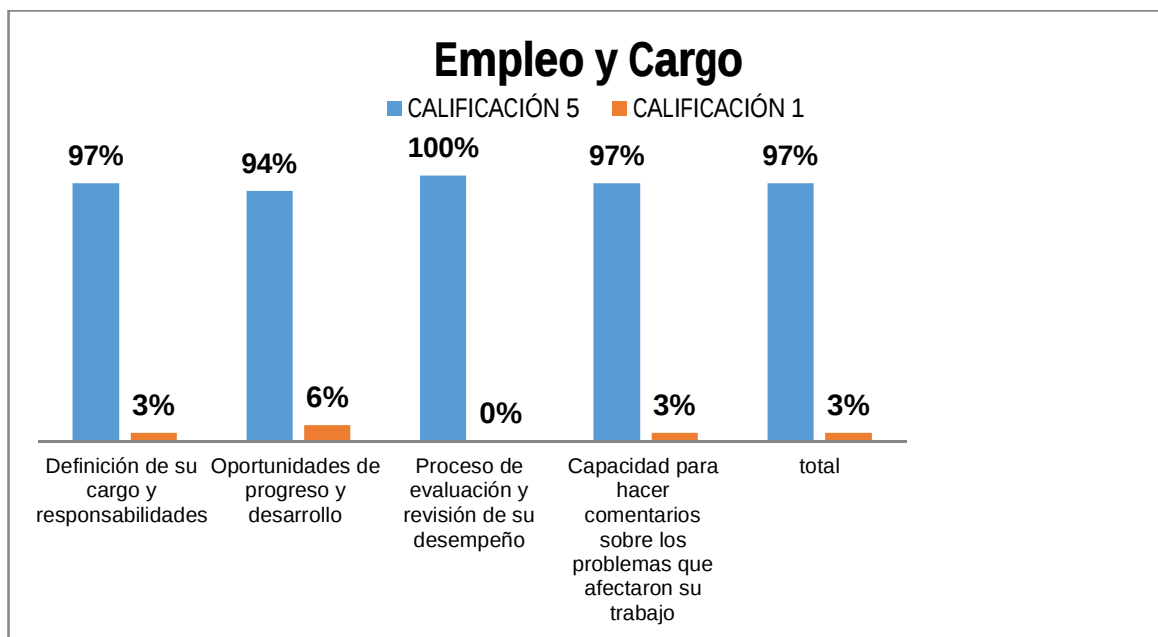
El cuadro N° 16, graficado en la figura N° 14, nos indica la satisfacción de los encuestados, de Cuenca y Loja, respecto al empleo y cargo. Observamos que en Loja el 100% de los encuestados refirió estar “completamente satisfecho”, mientras que en Cuenca el 96% respondió de esa manera.

Cuadro N° 17, detalles de encuesta de satisfacción sobre empleo y cargo

EMPLEO Y CARGO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Definición de su cargo y responsabilidades	97%	3%
Oportunidades de progreso y desarrollo	94%	6%
Proceso de evaluación y revisión de su desempeño	100%	0%
Capacidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo	97%	3%
TOTAL	97%	3%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N°15, detalles sobre satisfacción en empleo y cargo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Los detalles de la encuesta de satisfacción sobre empleo y cargo, registrados en el cuadro N° 17 y graficados en la figura N° 15, expresan que el 100% está “completamente satisfecho” con el proceso de evaluación y revisión de su

desempeño. El 97% está “completamente satisfecho” con la definición de su cargo y sus responsabilidades; asimismo, este porcentaje, se siente en la capacidad de hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo. El 94% de los encuestados manifestó estar “completamente satisfecho” con las oportunidades de progreso y desarrollo.

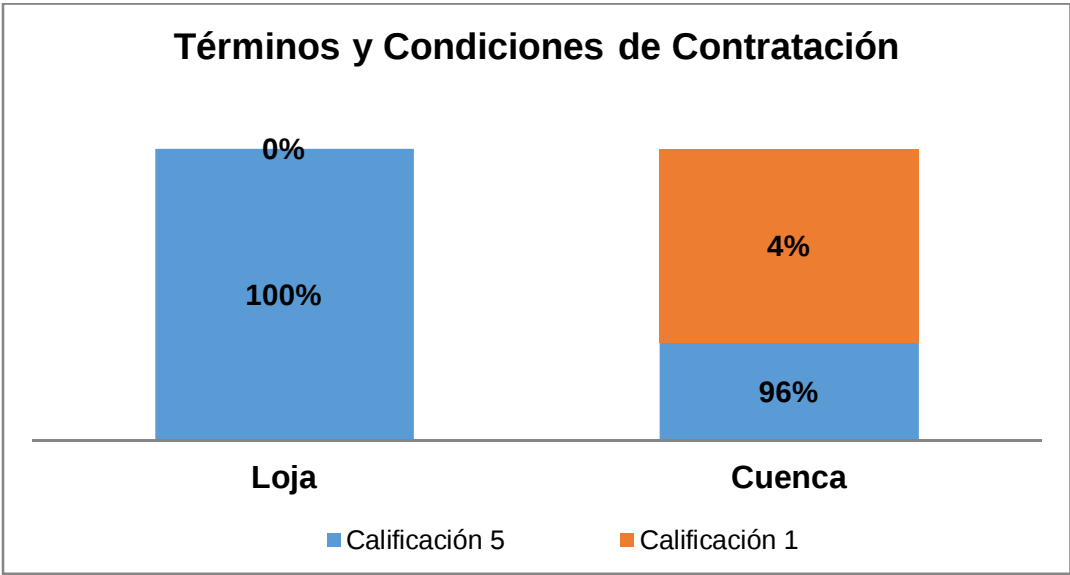
De manera general, el 97% de los encuestados se pronunció “completamente satisfecho” sobre los detalles respecto a su empleo y cargo.

Cuadro N° 18, satisfacción sobre términos y condiciones de contratación, en Cuenca y Loja

TÉRMINOS Y CONDICIONES DE CONTRATACIÓN	Calificación	
	5	1
Loja	100%	0%
Cuenca	96%	4%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 16, términos y condiciones de contratación en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

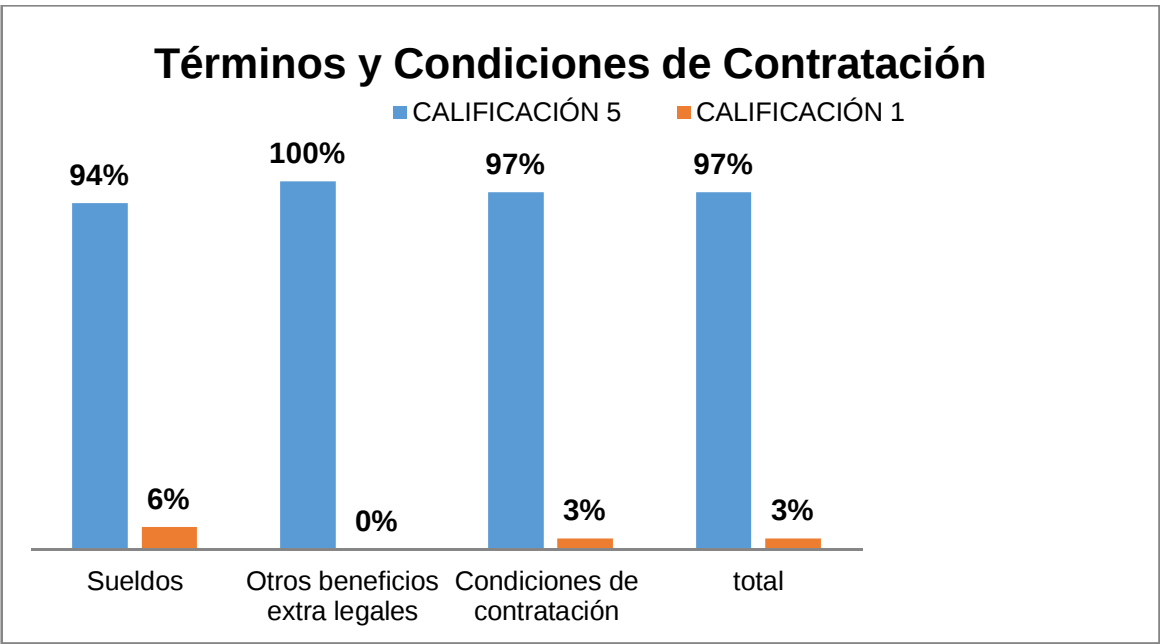
El cuadro N° 18, graficado en la figura N° 16, nos muestra de manera general, que en Loja el 100% de los encuestados se expresó “completamente satisfecho”, frente a un 96% de los de Cuenca, con relación a términos y condiciones de contratación.

Cuadro N° 19, detalles de satisfacción sobre términos y condiciones de contratación

TÉRMINOS Y CONDICIONES DE CONTRATACIÓN	CALIFICACIÓN	
	5	1
Sueldos	94%	6%
Otros beneficios extra legales	100%	0%
Condiciones de contratación	97%	3%
TOTAL	97%	3%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 17, detalles en términos y condiciones de contratación



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 19 y la figura N° 17, observamos los detalles de satisfacción sobre términos y condiciones de contratación, donde el 100% de los encuestados se expresó “completamente satisfecho” sobre otros beneficios extra legales. El 97% dijo estar “completamente satisfecho” por las condiciones de contratación y el 94% “completamente satisfecho” por los sueldos.

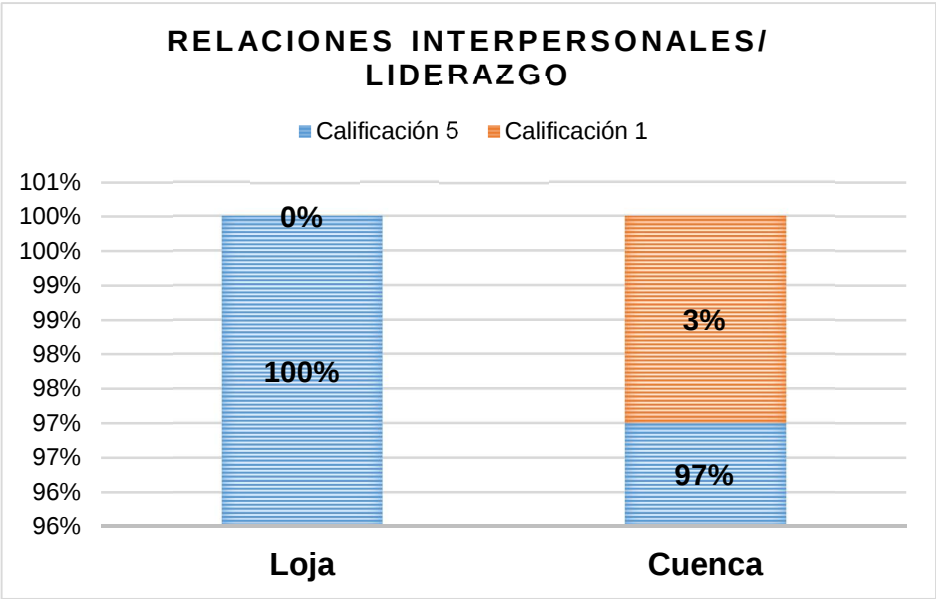
De manera general el 97% se pronunció “completamente satisfecho” por los términos y condiciones de contratación.

Cuadro N° 20, satisfacción sobre relaciones interpersonales/liderazgo, en Cuenca y Loja

RELACIONES INTERPERSONALES/LIDERAZGO	Calificación	
	5	1
Loja	100%	0%
Cuenca	97%	3%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 18, relaciones interpersonales/liderazgo, en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

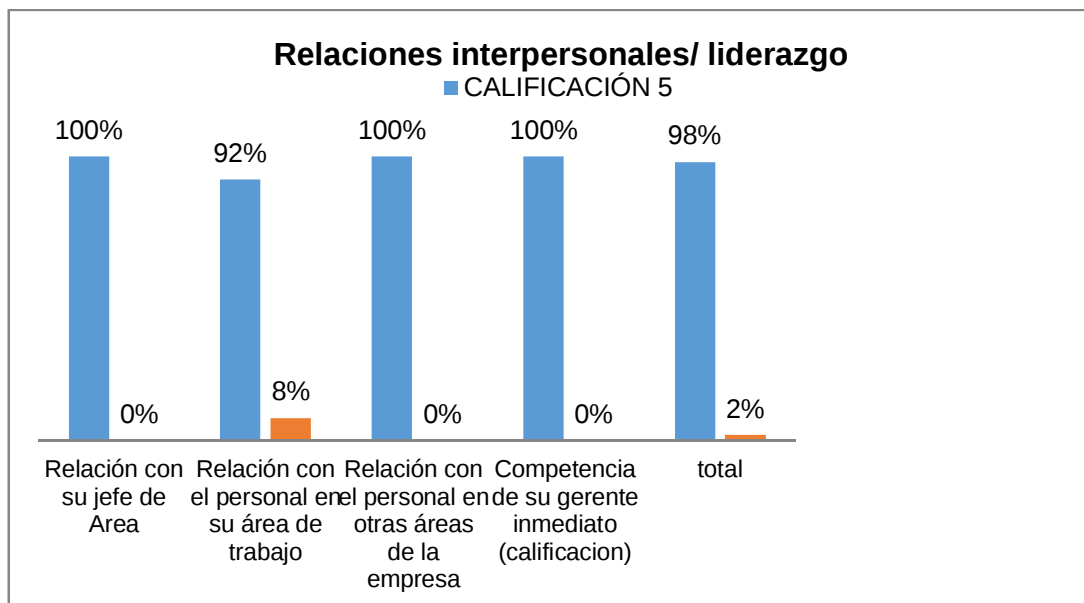
El cuadro N° 20 y la figura N° 18, nos explican los resultados obtenidos en la encuesta sobre los detalles en relaciones interpersonales/liderazgo; donde el 100% de Loja se considera “completamente satisfecho”, frente al 97% de Cuenca, que se considera así también.

Cuadro N° 21, detalles en relaciones interpersonales/liderazgo

RELACIONES INTERPERSONALES/LIDERAZGO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Relación con su jefe de Área	100%	0%
Relación con el personal en su área de trabajo	92%	8%
Relación con el personal en otras áreas de la empresa	100%	0%
Competencia de su gerente inmediato (calificación)	100%	0%
TOTAL	98%	2%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 19, Detalles en Relaciones Interpersonales/liderazgo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

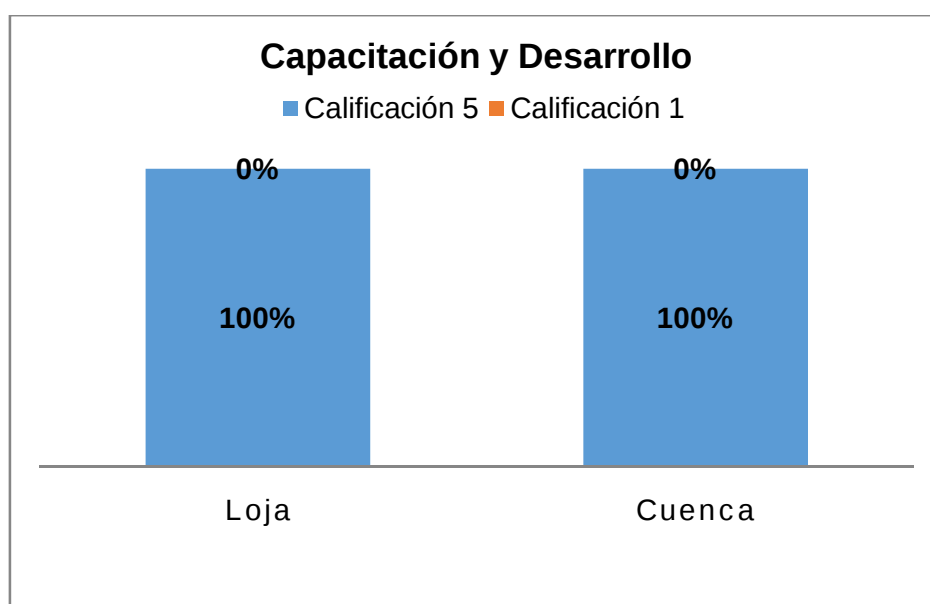
En el cuadro N° 21 y figura N° 19, observamos que el 100% de los encuestados manifiesta estar “completamente satisfecho” en las relaciones con su jefe de área, con el personal de otras áreas y con la competencia de su gerente inmediato. Sin embargo el 92% se expresó “completamente satisfecho” en las relaciones con el personal de su área de trabajo.

Cuadro N° 22, Capacitación y Desarrollo, en Cuenca y Loja.

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Calificación	
	5	1
Loja	100%	0%
Cuenca	100%	0%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 20, capacitación y desarrollo, en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

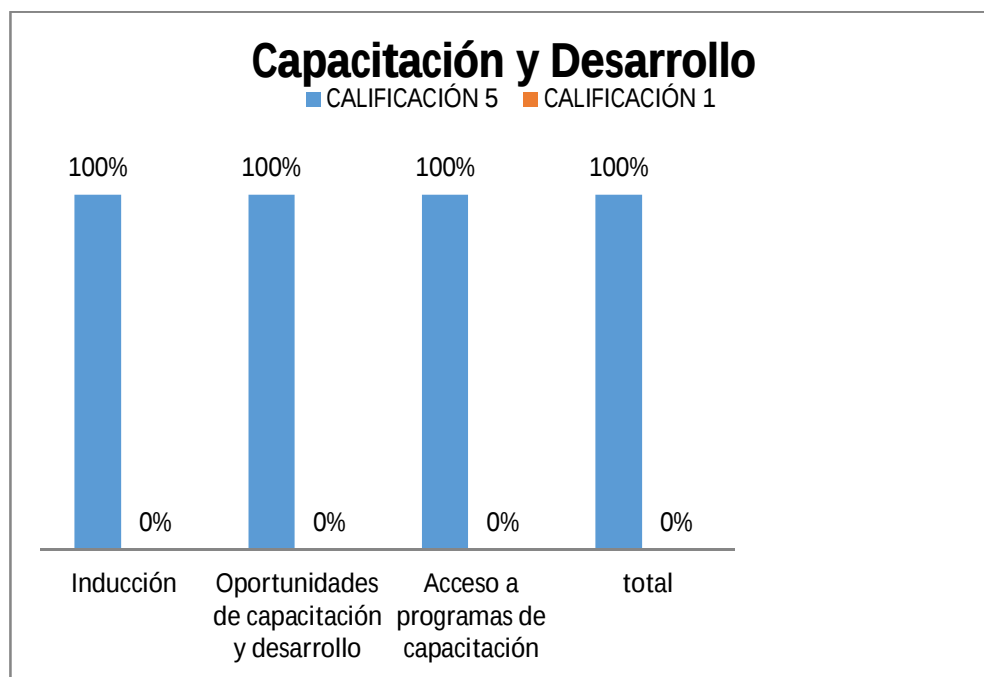
En el cuadro N° 22 y figura N° 20, observamos que el 100% de los encuestados, tanto de Cuenca como de Loja, se expresó “completamente satisfecho” en lo concerniente a capacitación y desarrollo.

Cuadro N° 23, detalles de capacitación y desarrollo

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Inducción	100%	0%
Oportunidades de capacitación y desarrollo	100%	0%
Acceso a programas de capacitación	100%	0%
TOTAL	100%	0%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 21, detalles en capacitación y desarrollo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

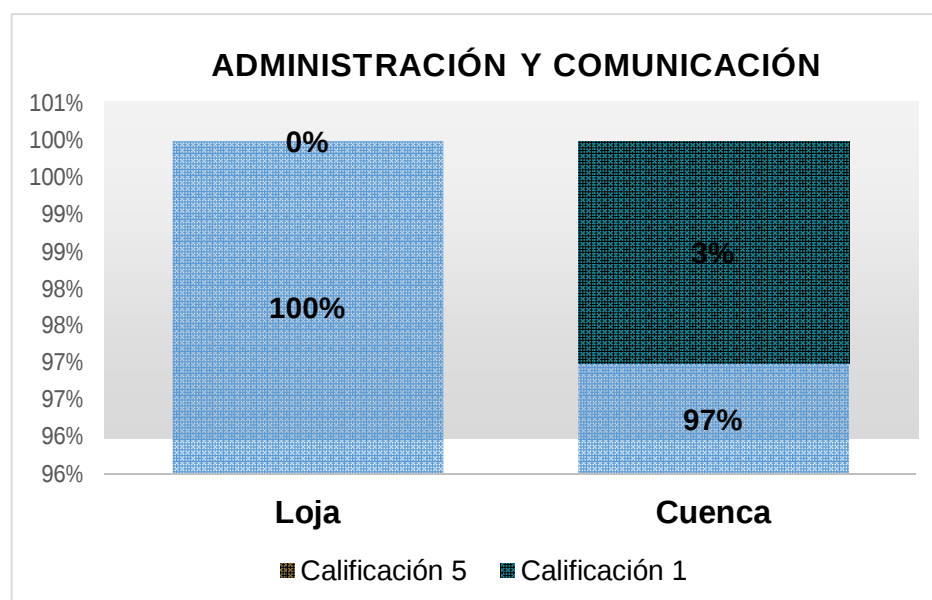
El cuadro N° 23 y la figura N° 21, nos indica que el 100% de los encuestados expresó estar “completamente satisfecho”, en lo referente a inducción, oportunidades de capacitación y desarrollo; y acceso a programas de capacitación. Por lo tanto, es concluyente que el 100% expresó estar “completamente satisfecho” en cuanto a capacitación y desarrollo.

Cuadro N° 24, administración y comunicación en Cuenca y Loja

ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN	Calificación	
	5	1
Loja	100%	0%
Cuenca	97%	3%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 22, administración y comunicación, en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

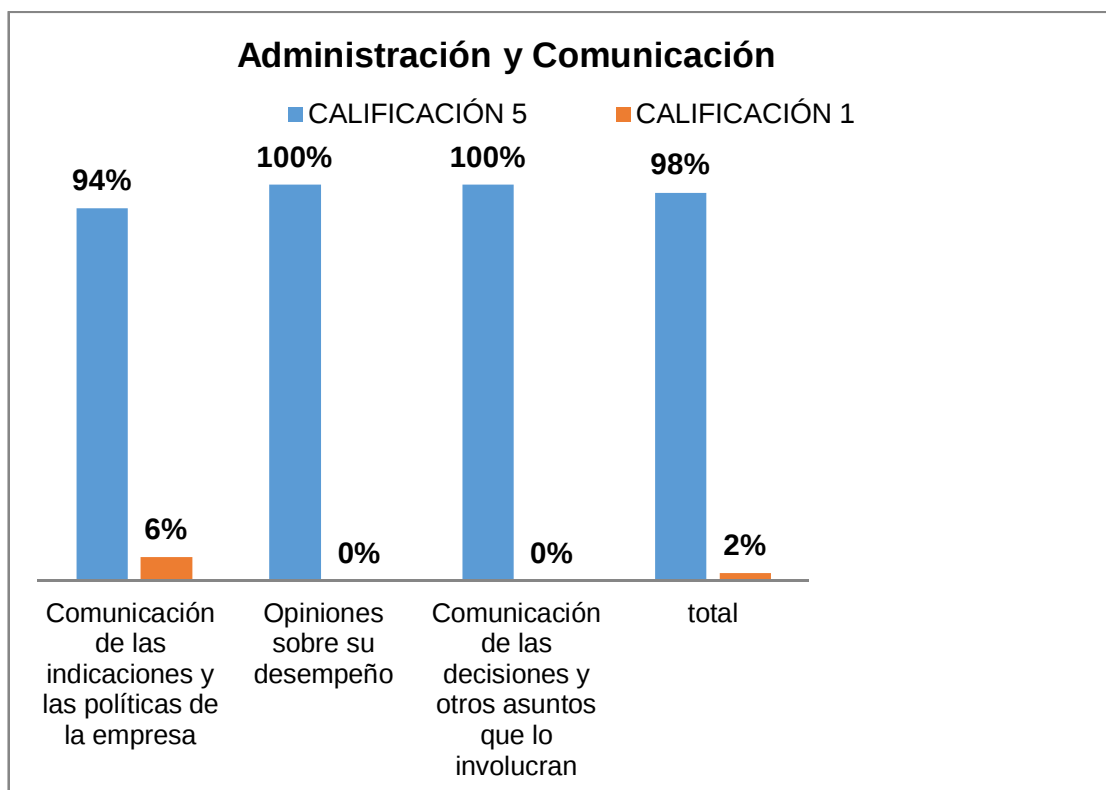
El cuadro N° 24 y figura N° 22, nos muestra que el 100% de los encuestados de Loja, respondió estar “completamente satisfecho” en lo referente a administración y comunicación, frente al 97% de los de Cuenca de la misma manera.

Cuadro Nº 25, detalles sobre administración y comunicación.

ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN	CALIFICACIÓN	
	5	1
Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa	94%	6%
Opiniones sobre su desempeño	100%	0%
Comunicación de las decisiones y otros asuntos que lo involucran	100%	0%
TOTAL	98%	2%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura Nº 23, detalles en administración y comunicación.



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

El cuadro Nº 25 y la figura Nº 23, nos indican los detalles en cuanto a administración y comunicación; donde el 100% de los encuestados se expresó “completamente satisfecho” con las opiniones sobre su desempeño y con la comunicación de las decisiones y otros asuntos que le involucran. Pero el 94% opinó estar

“completamente satisfecho” con la comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa.

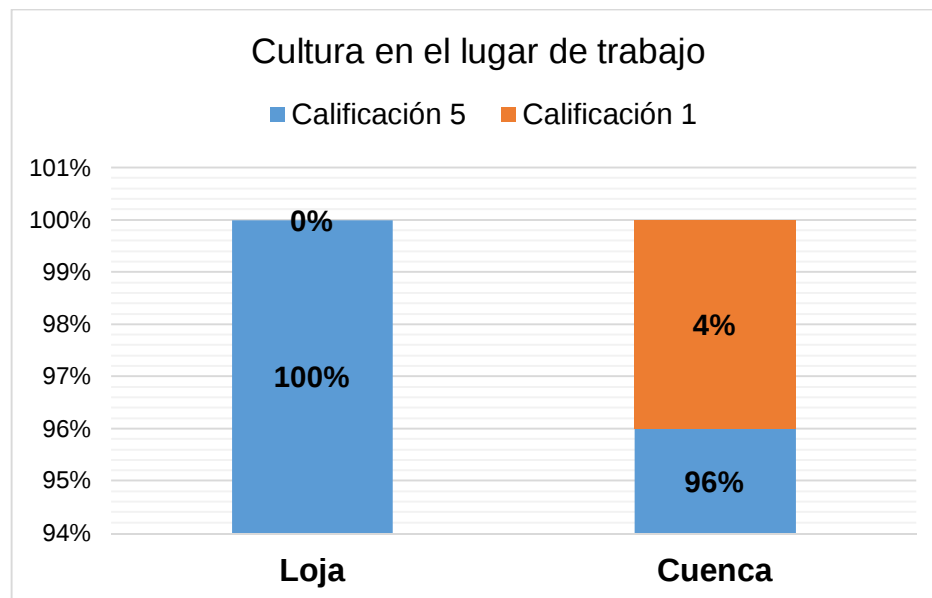
Al observar el total, notamos que el 98% de los encuestados opinó estar “completamente satisfecho” con la administración y comunicación.

Cuadro N° 26, cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja

CULTURA EN EL LUGAR DE TRABAJO	Calificación	
	5	1
Loja	100%	0%
Cuenca	96%	4%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 24, Cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

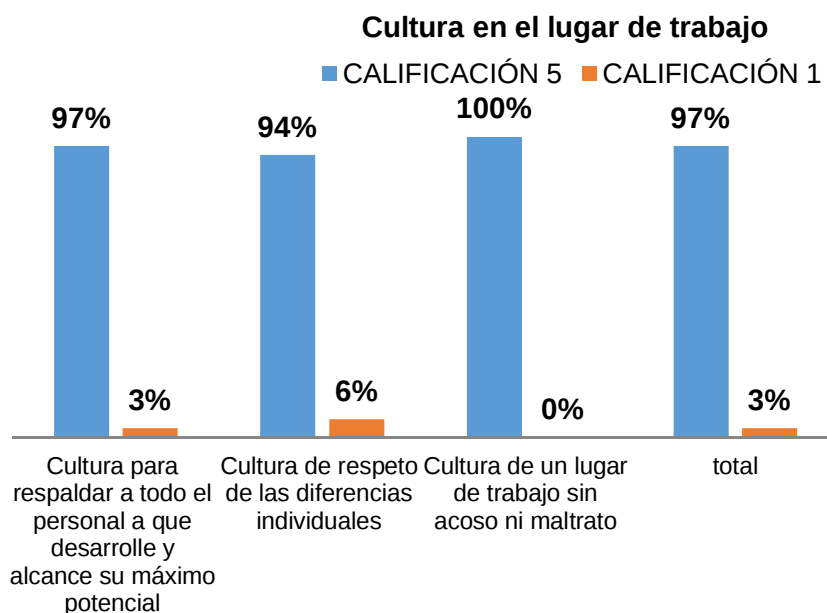
En el cuadro N° 26 y la figura N° 24, observamos que el 100% de los encuestados de Loja, se pronunció “completamente satisfecho” en lo referente a cultura en el lugar de trabajo; frente al 96% de los de Cuenca que respondió de la misma manera.

Cuadro N° 27, detalles sobre cultura en el lugar de trabajo

CULTURA EN EL LUGAR DE TRABAJO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial	97%	3%
Cultura de respeto de las diferencias individuales	94%	6%
Cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato	100%	0%
TOTAL	97%	3%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 25, detalles sobre cultura en el lugar de trabajo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Observamos, en el cuadro N° 27 y figura N° 25, que el 100% de los encuestados considera “completamente satisfactorio” la cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato. Mientras que el 97% opinó “completamente satisfactorio” la cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial. Y el 94% expresó “completamente satisfactorio” la cultura de respeto de las diferencias

individuales. De manera general el 97% de los encuestados consideró “completamente satisfactorio” la cultura en el lugar de trabajo.

La encuesta para el personal activo culmina con la pregunta **¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo o familiar?**, el 100% respondió afirmativamente.

Resultados de encuesta a ex trabajadores sobre los mismos temas

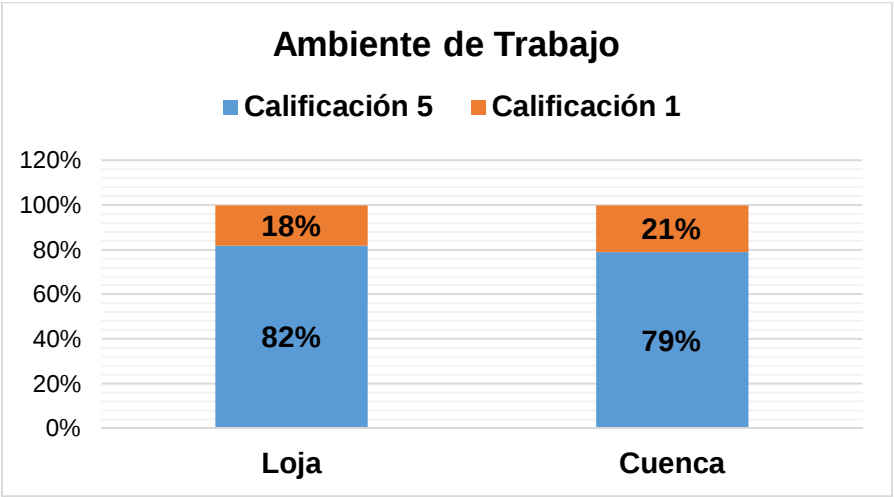
Se ubicó y solicitó la colaboración de 53 ex trabajadores de la empresa Mirasol S.A., para que también respondan a la encuesta referente a los aspectos relacionados con la satisfacción, obteniéndose los resultados siguientes:

Cuadro N° 28, satisfacción en ambiente de trabajo, en Cuenca y Loja

AMBIENTE DE TRABAJO	Calificación	
	5	1
Loja	82%	18%
Cuenca	79%	21%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 26, ambiente de trabajo en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Los resultados de la encuesta a los ex trabajadores, respecto al ambiente de trabajo, se registran en el cuadro N° 28 y la figura N° 26, donde podemos observar que el

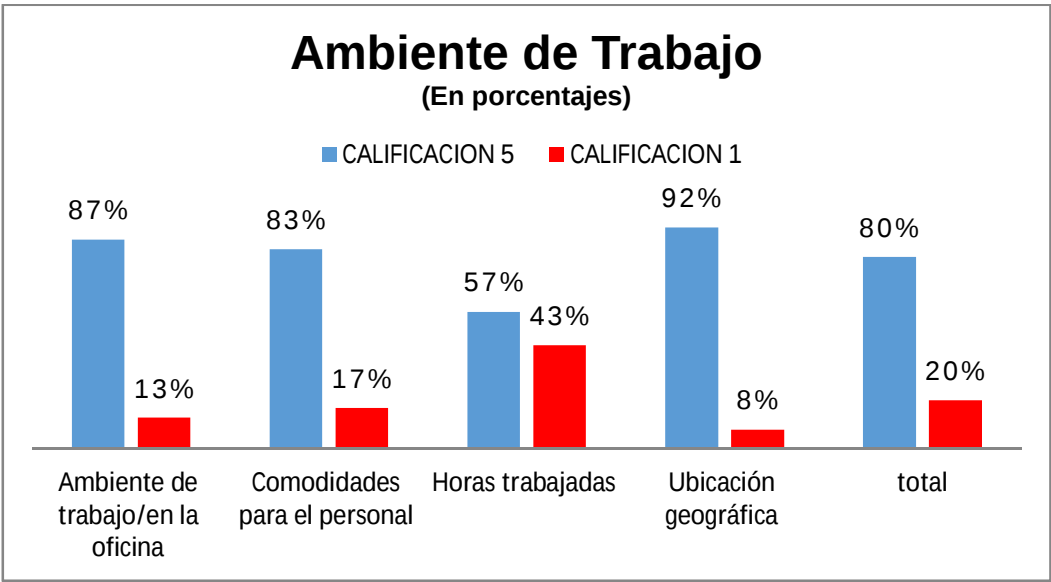
82% de los encuestados de Loja respondieron estar “completamente satisfecho”, frente al 79% de los encuestados de Cuenca.

Cuadro N° 29, detalles de satisfacción en ambiente de trabajo

AMBIENTE DE TRABAJO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Ambiente de trabajo/en la oficina	87%	13%
Comodidades para el personal	83%	17%
Horas trabajadas	57%	43%
Ubicación geográfica	92%	8%
T O T A L	80%	20%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 27, detalles en ambiente de trabajo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 29 y la figura N° 27, observamos que el 92% de los encuestados respondieron “completamente satisfecho” respecto a la ubicación geográfica. El 87% dijo estar “completamente satisfecho” respecto al ambiente de trabajo/en la oficina y el 83% se refirió de esa manera sobre las comodidades para el personal; hasta aquí el margen es bastante significativo. Sin embargo, observamos un margen algo

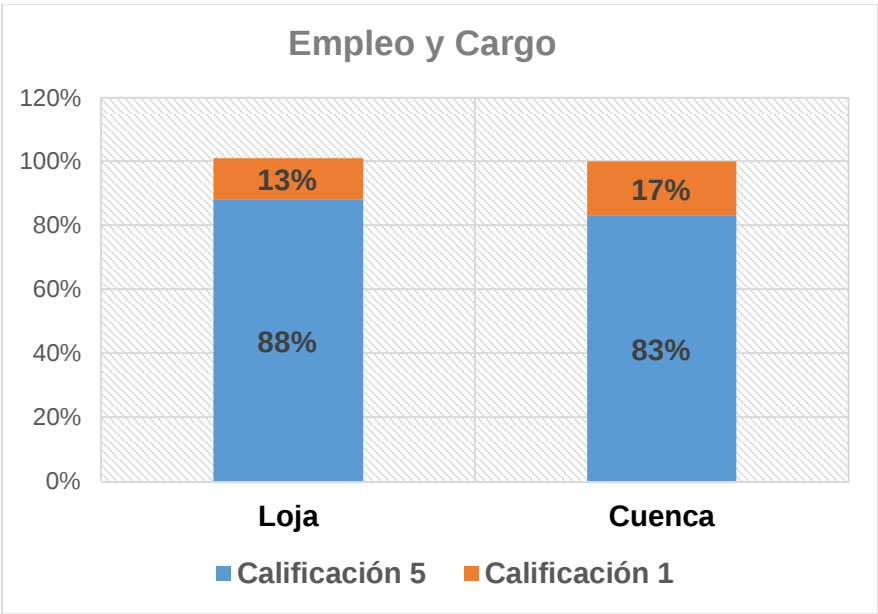
estrecho, cuando se les consultó respecto a las horas trabajadas, donde el 57% dijo estar “completamente satisfecho” frente a un 43% que dijo estar “completamente insatisfecho”.

Cuadro N° 30, satisfacción sobre empleo y cargo en Cuenca y Loja

EMPLEO Y CARGO	Calificación	
	5	1
Loja	88%	13%
Cuenca	83%	17%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 28, satisfacción sobre empleo y cargo en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

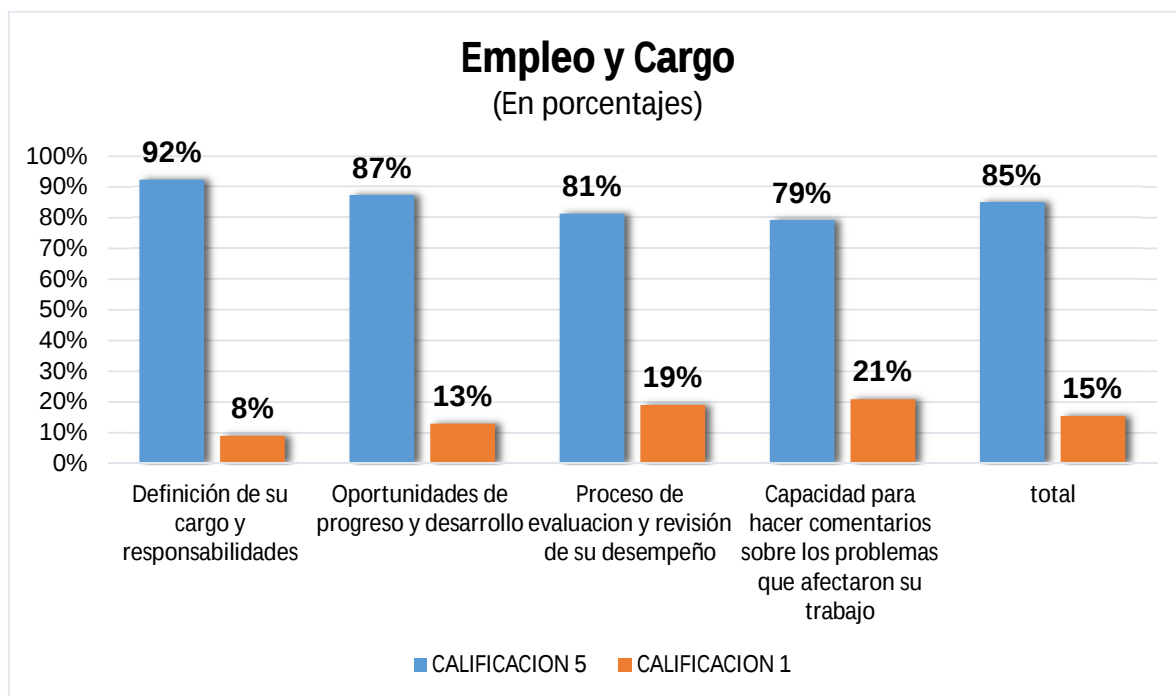
Con respecto al empleo y cargo, en Cuenca y Loja, los ex trabajadores encuestados respondieron de acuerdo como se muestra en el cuadro N° 30 y la figura N° 28, donde podemos destacar que los porcentajes están algo similares, ya que en Loja el 88% y en Cuenca el 83% respondieron estar “completamente satisfechos” con relación al empleo y el cargo.

Cuadro N° 31, detalles de satisfacción sobre empleo y cargo

EMPLEO/CARGO	CALIFICACION	
	5	1
Definición de su cargo y responsabilidades	92%	9%
Oportunidades de progreso y desarrollo	87%	13%
Proceso de evaluación y revisión de su desempeño	81%	19%
Capacidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo	79%	21%
TOTAL	85%	16%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 29, detalles de satisfacción sobre empleo y cargo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 31 y figura N° 29, observamos que el 92% de los encuestados opinó estar “completamente satisfecho” con la definición de su cargo y sus

responsabilidades; el 87% con respecto a las oportunidades de progreso y desarrollo; el 81% con relación al proceso de evaluación y revisión de su desempeño; mientras que el 79% se definió “completamente satisfecho” sobre la capacidad para hacer comentarios sobre los problemas que afectaron su trabajo.

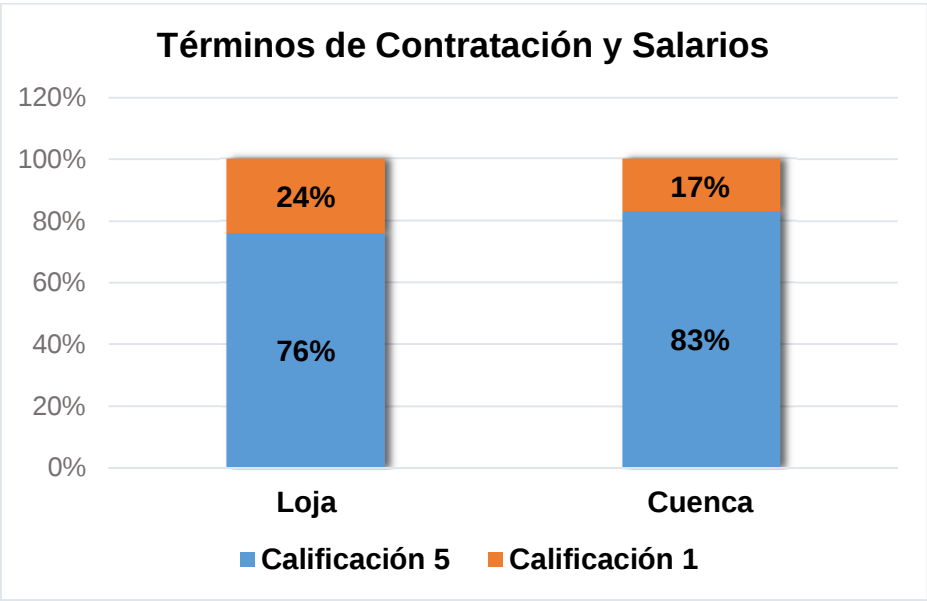
De manera general se aprecia considerable margen, ya que el 85% de los encuestados opinó “completamente satisfecho” respecto a Empleo y cargo.

Cuadro N° 32, satisfacción sobre términos de contratación y salarios, en Cuenca y Loja

TÉRMINOS DE CONTRATACIÓN Y SALARIOS	Calificación	
	5	1
Loja	76%	24%
Cuenca	83%	17%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 30, satisfacción sobre términos de contratación y salarios en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

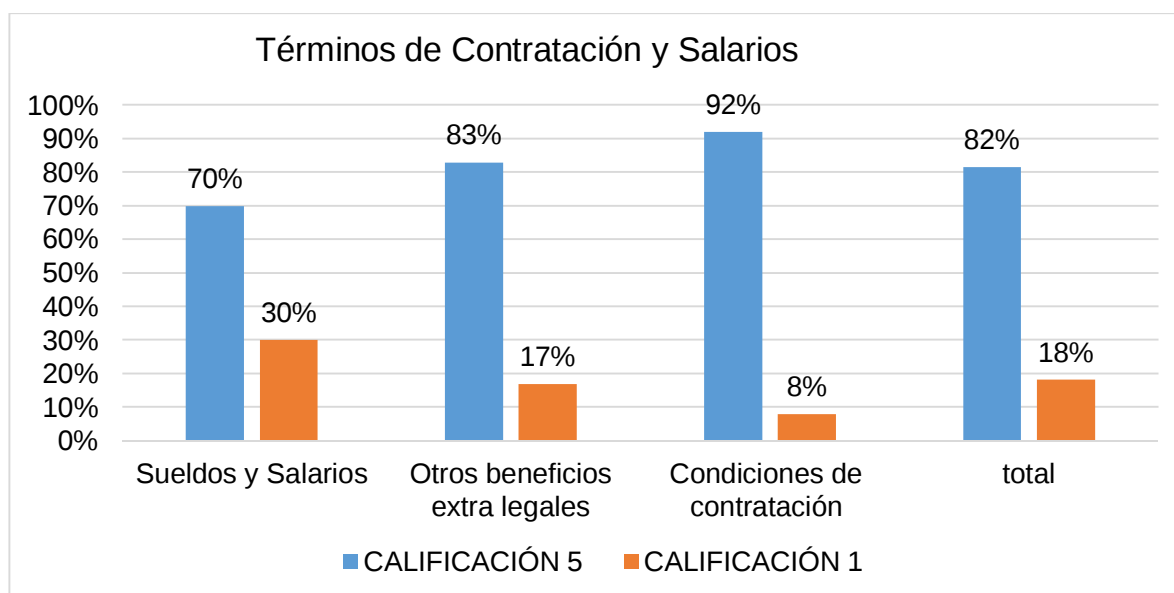
En el cuadro N° 32 y la figura N° 30, observamos que el 83% de los encuestados de Cuenca y el 76% de los de Loja, se expresaron “completamente satisfechos” sobre los términos de contratación y salarios.

Cuadro N° 33, detalles de satisfacción de términos de contratación y salarios

TÉRMINOS DE CONTRATACIÓN Y SALARIOS	CALIFICACIÓN	
	5	1
Sueldos y Salarios	70%	30%
Otros beneficios extra legales	83%	17%
Condiciones de contratación	92%	8%
TOTAL	82%	18%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 31, Detalles de satisfacción en Términos de Contratación y Salarios



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

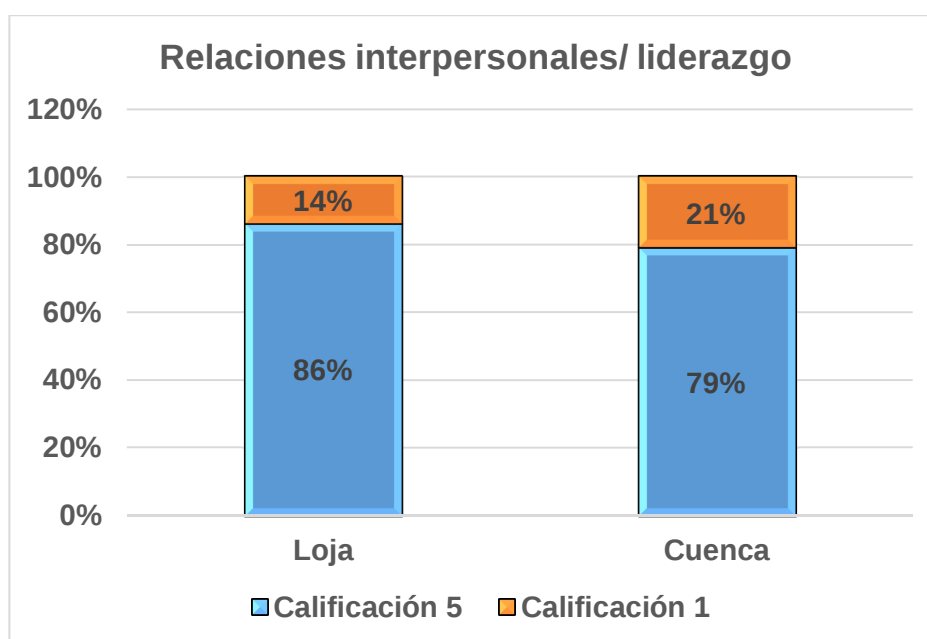
Los detalles de satisfacción en términos de contratación y salarios, registrados en el cuadro N° 33 y figura N° 31, muestran que el 92% de los encuestados opinó estar “completamente satisfecho” con las condiciones de contratación; mientras que el 83% opinó igual, sobre otros beneficios extra legales. Estos porcentajes son bastante significativos; sin embargo, respecto a sueldos y salarios, el 70% opinó “completamente satisfecho” y el 30% “completamente insatisfecho”, lo cual evidencia un importante margen de insatisfacción en este aspecto. Sin embargo de manera general, el 88% de los encuestados respondieron estar “completamente satisfechos” sobre los términos de contratación y los salarios.

Cuadro N° 34, satisfacción en relaciones interpersonales/liderazgo en Cuenca y Loja

RELACIONES INTERPERSONALES/ LIDERAZGO	Calificación	
	5	1
Loja	86%	14%
Cuenca	79%	21%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 32, relaciones interpersonales/liderazgo en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

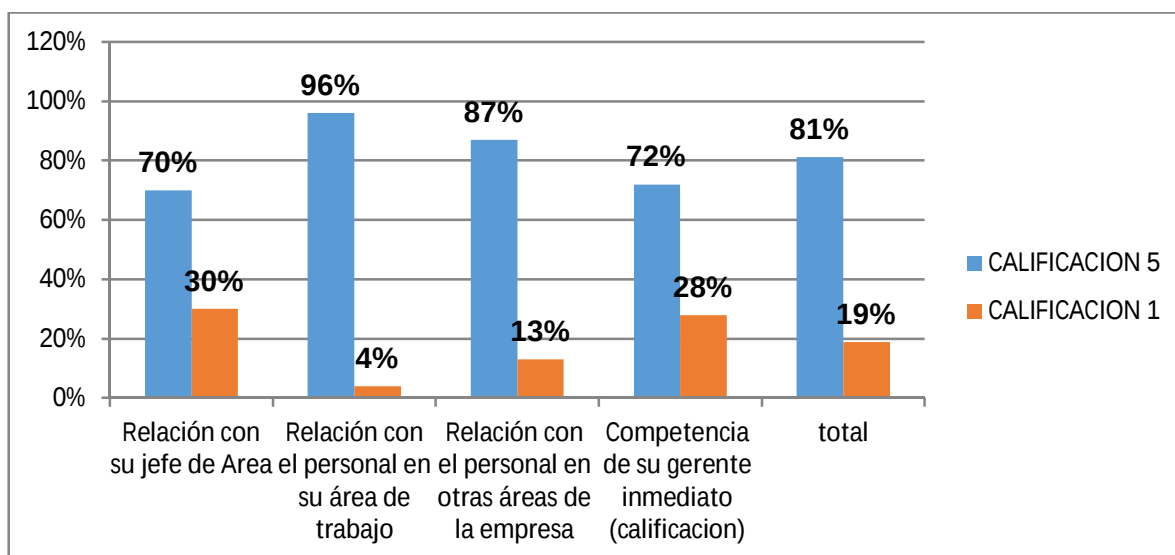
Como observamos, en el cuadro N° 34 y figura N° 32, el 86% de los encuestados de Loja y el 79% de los de Cuenca respondieron “completamente satisfecho” en lo referente a las relaciones interpersonales/ liderazgo, en la empresa Mirasol S.A.

Cuadro N° 35, detalles de satisfacción en relaciones interpersonales/liderazgo

RELACIONES INTERPERSONALES/LIDERAZGO	CALIFICACION	
	5	1
Relación con su jefe de área	70%	30%
Relación con el personal en su área de trabajo	96%	4%
Relación con el personal en otras áreas de la empresa	87%	13%
Competencia de su gerente inmediato (calificación)	72%	28%
TOTAL	81%	19%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 33, relaciones interpersonales/liderazgo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 35 y la figura N° 33, observamos que el 96% de los encuestados respondió “completamente satisfecho” en la relación con el personal en su área de trabajo. El 87% “completamente satisfecho” en la relación con el personal en otras áreas de la empresa. Asimismo, el 72% respecto a la competencia de su gerente inmediato (calificación); y, el 70% opinaron “completamente satisfecho” en la relación con su jefe de área.

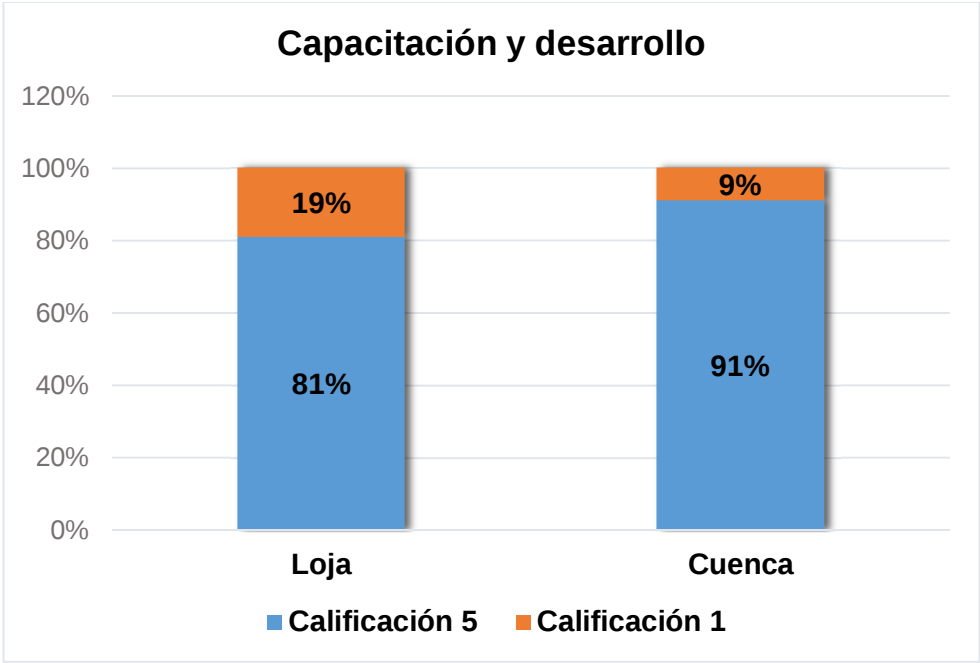
De manera general, el 81% opinaron “completamente satisfecho” en las relaciones interpersonales/liderazgo, dentro de la empresa Mirasol S.A.

Cuadro N° 36, satisfacción sobre capacitación y desarrollo, en Cuenca y Loja

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	Calificación	
	5	1
Loja	81%	19%
Cuenca	91%	9%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 34, satisfacción en capacitación y desarrollo, Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

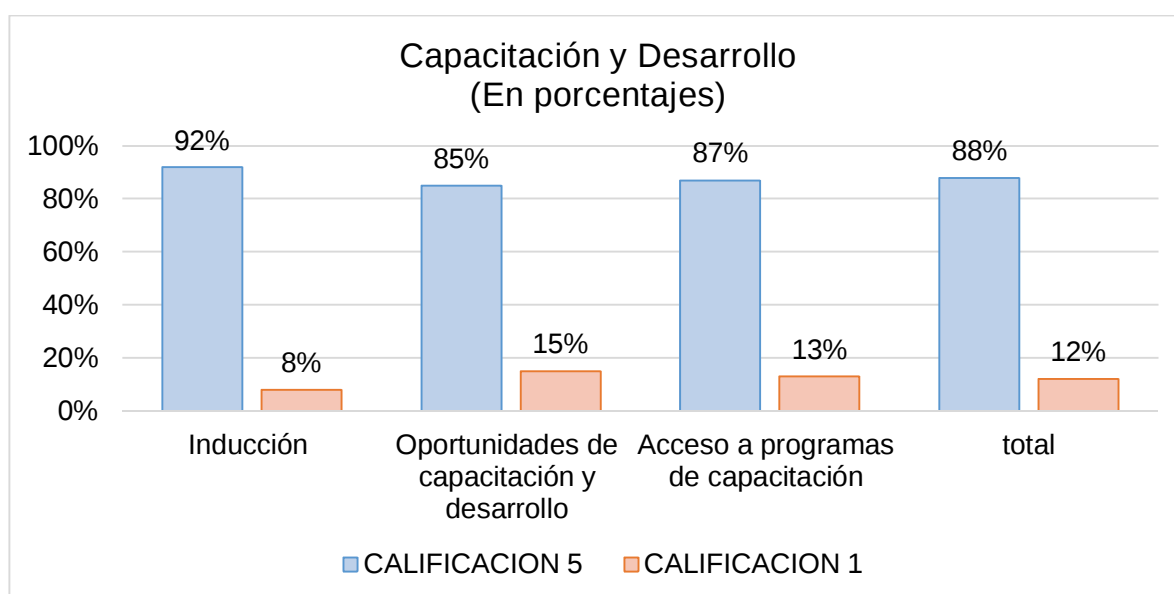
La satisfacción sobre la capacitación y desarrollo, para las ciudades de Cuenca y Loja, se muestran en el Cuadro N° 36 y la Figura N° 34, donde podemos destacar que en Cuenca el 91% de los encuestados expresó estar “completamente satisfecho” sobre este aspecto, mientras que en Loja el porcentaje llegó al 81%, que dijeron estar “completamente satisfecho”.

Cuadro N° 37, detalles de satisfacción sobre capacitación y desarrollo

CAPACITACIÓN Y DESARROLLO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Inducción	92%	8%
Oportunidades de capacitación y desarrollo	85%	15%
Acceso a programas de capacitación	87%	13%
T O T A L	88%	12%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 35, detalles de satisfacción en capacitación y desarrollo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

El cuadro N° 37 y la figura N° 35, sobre capacitación y desarrollo nos indica que el 92% de los encuestados están “completamente satisfechos” sobre inducción en cuanto a este aspecto. El 87% opinaron “completamente satisfechos” en lo referente a acceso a programas de capacitación; mientras que el 85% se considera “completamente satisfecho” en lo relacionado con oportunidades de capacitación y desarrollo.

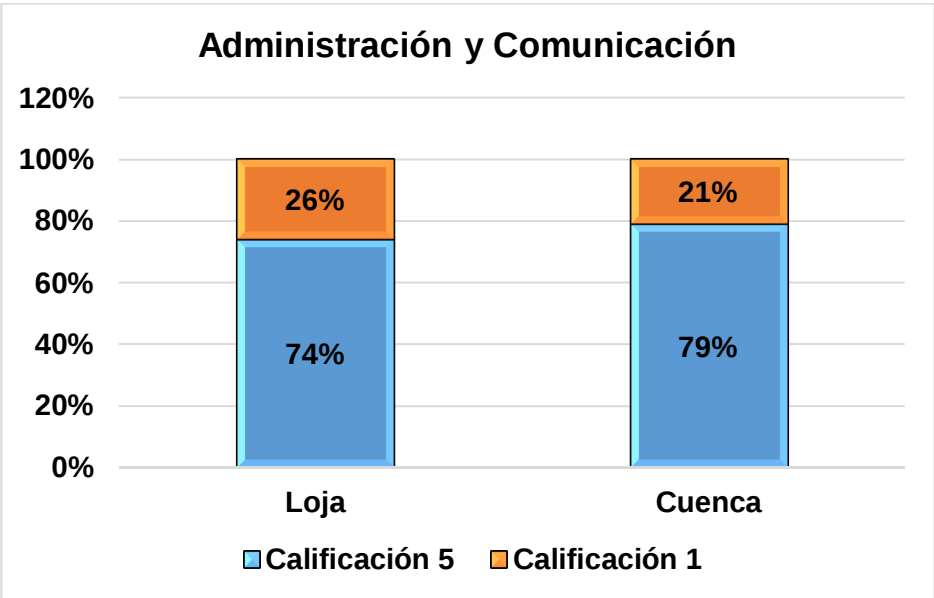
De manera general, se observa que los entrevistados que respondieron “completamente satisfecho” alcanzaron un porcentaje promedio de 88%.

Cuadro N° 38, satisfacción sobre administración y comunicación, en Cuenca y Loja

ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN	Calificación	
	5	1
Loja	74%	26%
Cuenca	79%	21%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 36, satisfacción sobre administración y comunicación en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

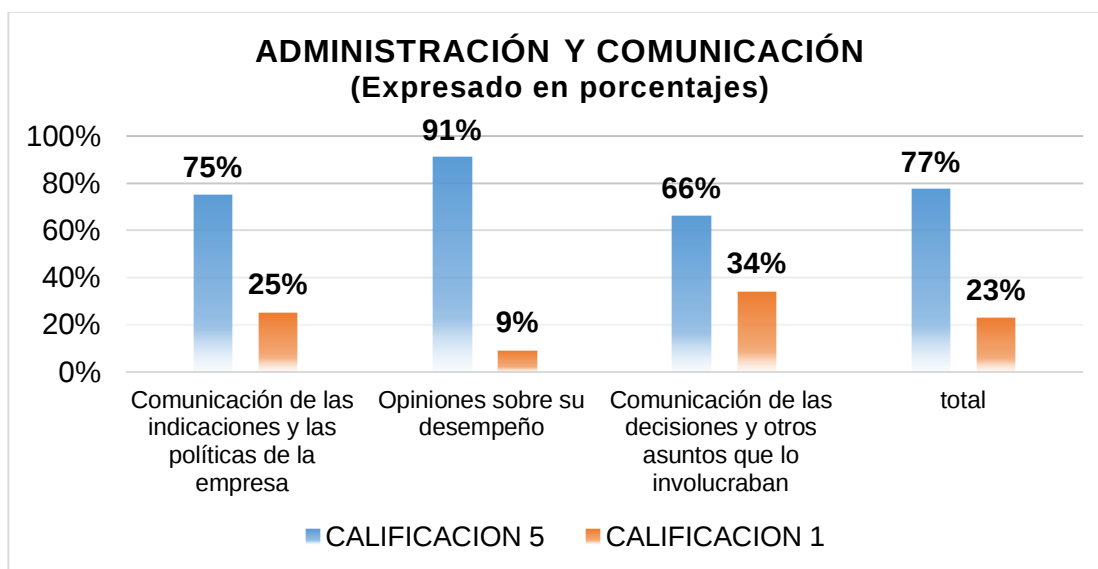
Con relación a la satisfacción en administración y desarrollo, los encuestados respondieron estar “completamente satisfechos” en un porcentaje de 79% en Cuenca y 74% en Loja; tal como lo observamos en el Cuadro N° 38 y la Figura N° 36.

Cuadro N° 39, detalles de satisfacción sobre administración y comunicación

ADMINISTRACIÓN Y COMUNICACIÓN	CALIFICACIÓN	
	5	1
Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa	75%	25%
Opiniones sobre su desempeño	91%	9%
Comunicación de las decisiones y otros asuntos que lo involucraban	66%	34%
TOTAL	77%	23%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 37, detalles de satisfacción en administración y comunicación



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 39 y la figura N° 37, sobre detalles de satisfacción en administración y comunicación, observamos que el 91% de los encuestados está “completamente satisfecho” con opiniones sobre su desempeño; el 75% “completamente satisfecho” con la Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa; mientras que el 66% “completamente satisfecho” con la comunicación de las decisiones y otros asuntos que lo involucraban.

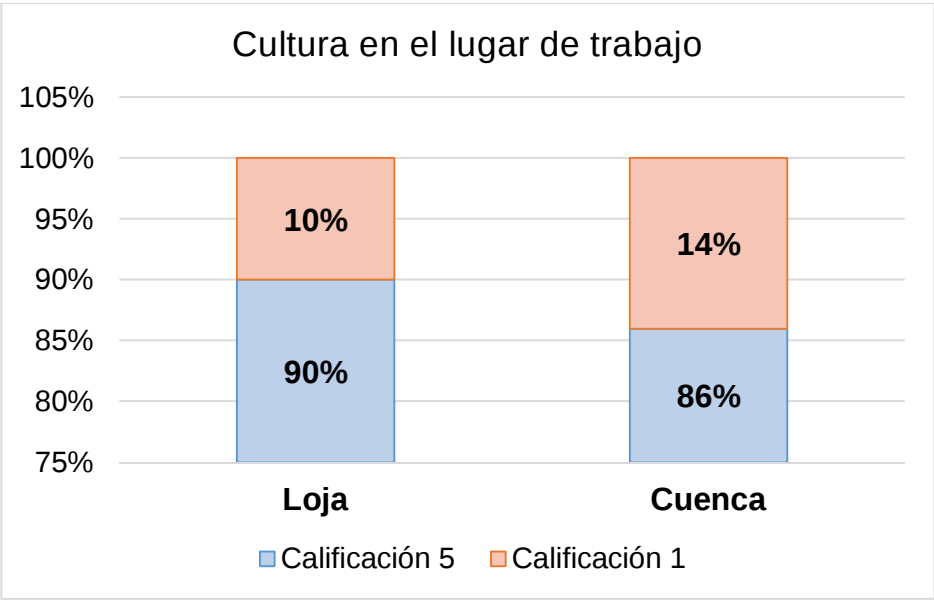
De manera general, se registró un 77% de encuestados en promedio, que respondieron “completamente satisfecho” sobre administración y comunicación.

Cuadro N° 40, satisfacción sobre cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja

CULTURA EN EL LUGAR DE TRABAJO	Calificación	
	5	1
Loja	90%	10%
Cuenca	86%	14%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 38, satisfacción sobre cultura en el lugar de trabajo, en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

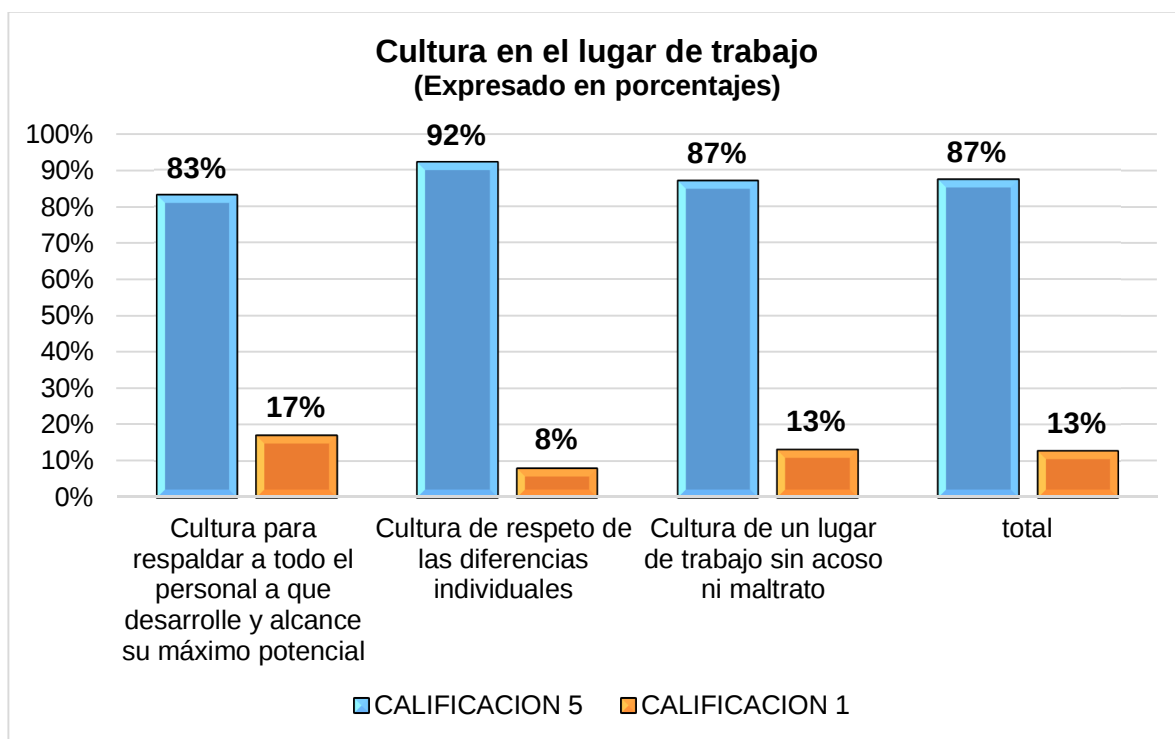
Con relación a la cultura en el lugar de trabajo, el cuadro N° 40 y la figura N° 38, nos indican que el 90% de encuestados en Loja respondieron “completamente satisfechos”, frente al 86% de Cuenca que respondieron de la misma manera.

Cuadro N° 41, detalles sobre cultura en el lugar de trabajo

CULTURA EN EL LUGAR DE TRABAJO	CALIFICACIÓN	
	5	1
Cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial	83%	17%
Cultura de respeto de las diferencias individuales	92%	8%
Cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato	87%	13%
TOTAL	87%	13%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 39, Detalles sobre la Cultura en el lugar de trabajo



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

El cuadro N° 41 y la figura N° 39, sobre detalles de la cultura en el lugar de trabajo, nos muestran que el 92% de los encuestados está “completamente satisfecho” con la cultura de respeto de las diferencias individuales; el 87% “completamente satisfecho”

con la cultura en un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato; y, el 83% “completamente satisfecho” con la cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial.

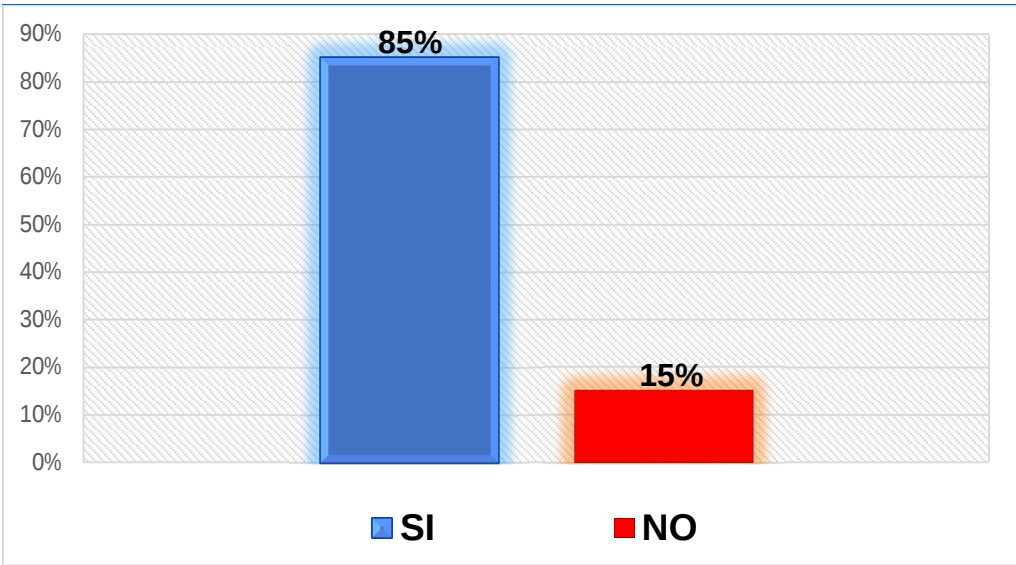
De manera general, el 87% se expresó “completamente satisfecho” sobre la cultura en el lugar de trabajo.

Cuadro N° 42, Pregunta sobre recomendación de trabajo

¿LE RECOMENDARÍA TRABAJAR EN LA EMPRESA A UN AMIGO O FAMILIAR?		
RESPUESTA	Variación Absoluta	Variación Relativa
SI	45	85%
NO	08	15%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 40, ¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo o familiar?



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

La pregunta propuesta y graficada en el cuadro N° 42 y figura N° 40, presenta la posible recomendación de los encuestados respecto a Mirasol S.A. como empresa destino, producto de dichas recomendaciones (85%).

Cuadro N° 43, pregunta proyectiva

¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?		
RESPUESTA	Variación Absoluta	Variación Relativa
SI	40	75%
NO	13	25%

Figura N° 41, ¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 43 y la figura N° 41, observamos que el 75% de los encuestados proyectan su aspiración de volver a pertenecer o trabajar en la empresa Mirasol S.A.

2.7. ENCUESTA DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Para evaluar y diagnosticar los estilos de liderazgo se aplicó el test de liderazgo de "ISO-FÓRMULA CONSULTORES", con el cual se determina el nivel directivo y el estilo de liderazgo del individuo encuestado. La empresa ISO-FÓRMULA es una consultora con sede en Barcelona-España y ofrece productos y servicios empresariales, como la herramienta que se utilizará en nuestra investigación.

Este test se aplicó a 12 líderes, el universo tomado es personas de staff gerencial y segunda línea, colaboradores con cargos de responsabilidad que impactan en la gestión comercial de la empresa.

Con los resultados del test, se pretende identificar cual es el estilo predominante de liderazgo organizacional del equipo directivo de la empresa Mirasol S.A.,

Aunque existen muchos estilos de liderazgo, se definen dos grandes familias de estilos de dirección que de alguna manera agruparían todos los explicados por multitud de autores.

Los dos estilos de dirección o liderazgo a continuación explicados están estrechamente relacionados con los dos tipos de valoración que se efectúan en el test. Por lo que al conocer el estilo de liderazgo de un individuo también se conocerán las repercusiones en motivación que se obtendrán en el grupo que dirige o piensa dirigir.

El estilo AUTORITARIO

Dirección centrada en las obligaciones:

- El nivel jerárquico decide, los subordinados acatan disposiciones de actuación no participan dentro de la toma de decisiones.
- El responsable consigue lo que considera propio de acuerdo a su criterio y amparado en el poder que muestra dentro de la organización, lo que se describe como imposición.
- Los métodos, estrategias, tácticas con las que se ejecutaran determinadas acciones las establece el líder ya sean a corto, mediano o largo plazo generalmente no da explicación sobre los procedimientos posteriores.
- Es el líder quien establece las normativas
- Este estilo de liderazgo tiene su enfoque de concentración en la producción cumplimiento de metas y objetivos
- Los líderes de la organización tienen su fijación en la orientación a resultados y trabajo.

Sus postulados:

- 1) Dentro de este estilo los colaboradores se muestran orientados por la consecución de recompensas económicas y la razón de su estatus.
- 2) Su fuerza principal es el enfoque a cumplimiento de tareas, temen despidos o reclasificación de posiciones a rangos inferiores.
- 3) Generalmente esperan instrucciones desde la jerarquía alta, lo que provoca que no tengan iniciativas de pensamiento e innovación.
- 4) Requieren instrucciones precisas de las tareas a ejecutar y como llevarlas a cabo.
- 5) Las tareas son fundamentales y hay que hacerlas; las personas se eligen, se adiestran y se adaptan a ellas.

El estilo DEMOCRÁTICO**Dirección centrada en las Personas:**

- El líder se reserva el derecho de tomar las decisiones finales, sin embargo dentro de su estilo considera propio la opinión del personal a su cargo y toma en cuenta sus criterios.
- Su comunicación sobre las decisiones tomadas y razones por las cuales se tomó la decisión es una constante en su actuar.
- En este estilo de liderazgo se fomenta el trabajo en equipo, se forman círculos de trabajo conjunto.
- Una de las características de este estilo de liderazgo es el centrado interés por el personal y las relaciones humanas.
- Los líderes están orientados a la gente.

Sus postulados:

- 1) Los colaboradores son mucho más activos, se fija metas claras, se sienten satisfechos con su desempeño.
- 2) Su motor principal por alcanzar sus metas personales y profesionales hace que se mantengan más productivos.
- 3) Tienen capacidad de auto dirigirse

- 4) Generan innovación en métodos propios, innovan, crean, tienen un interés insondable por la comprensión de su trabajo.
- 5) Disfrutan de crear, no les gusta lo rutinario y disfrutan de nuevas experiencias.
- 6) Están en constante aprendizaje, lo que genera comprensión y capacidad en un grado alto.

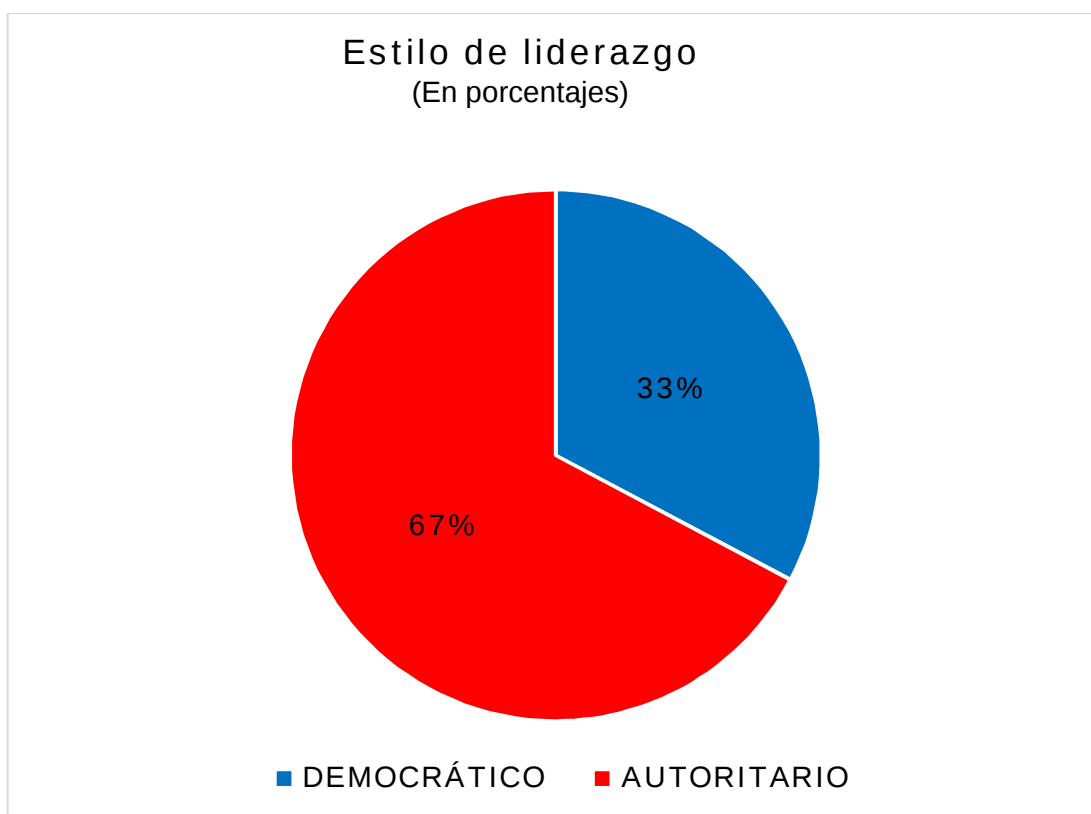
Los resultados generales, obtenidos con este test fueron los siguientes:

Cuadro N° 44, resultados de test de liderazgo

ESTILO	PUNTAJE	
	ABSOLUTO	%
Democrático	95	33%
Autoritario	195	67%
T O T A L	290	100%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 42, Estilos de liderazgo según test aplicado



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

De las preguntas efectuadas en el cuestionario se sacaron dos puntuaciones:

- ❖ Una que valora el estilo de liderazgo basado en la exigencia en las tareas, obligaciones y productividad. (estilo autoritario)
- ❖ Otra que valora la capacidad de liderazgo del individuo basada en la permisibilidad, la capacidad de delegación, la capacidad de motivación, la capacidad de comunicación (**estilo democrático**).

Según los resultados obtenidos y graficados en el cuadro N° 44 y figura N° 38, observamos que tenemos alta puntuación en la exigencia de tareas (67%) y baja puntuación en el estilo democrático (33%), lo que nos lleva a determinar que existe un estilo predominante de **liderazgo de tarea**; en el que se dedica toda la atención al logro de la productividad. Se asumen todas las decisiones y responsabilidades frente al personal que dirige, esperando que este ejecute sus planes y órdenes sin vacilaciones. Se establece prácticas estrictas de rendir informes y revisar escrupulosamente el trabajo del grupo.

El particular diagnóstico tiene relación con la experiencia de los últimos años, donde el sector automotriz experimenta fuertes cambios que, sin duda, han generado el replanteamiento de estrategias de actuación inmediata dentro de las empresas vinculadas a este sector, como lo es el caso de Mirasol S.A., En la que se ha visto la necesidad de disponer directrices claras para ejecutar ciertas funciones dentro de los nuevos escenarios económicos, políticos y de demandas de clientes en el sector empresarial; entonces; estas exigencias han llegado a los líderes y direcciones de las empresas, quienes han tenido que adoptar aparte de sus estrategias propias de gestión, alternativas nuevas con la exigencia a sus tareas.

Al margen del diagnóstico no podemos afirmar que un modelo sea mejor que otro o que la productividad obtenida al aplicar un estilo u otro sea por norma diferente.

Hasta ahora hemos analizado los estilos de liderazgo y postulados que los acompañan, o lo que es lo mismo, que tipo de reacciones y motivaciones de los colaboradores se espera obtener cuando se usa uno u otro estilo, pero en la práctica, se darán características concretas de los subordinados que influirán en el tipo de liderazgo adecuado a aplicar.

Es decir, no podemos establecer un único tipo de liderazgo ideal que se pueda aplicar a todas las situaciones sino que los miembros del grupo y el tipo de tareas a efectuar también determinan el estilo más efectivo a predominar.

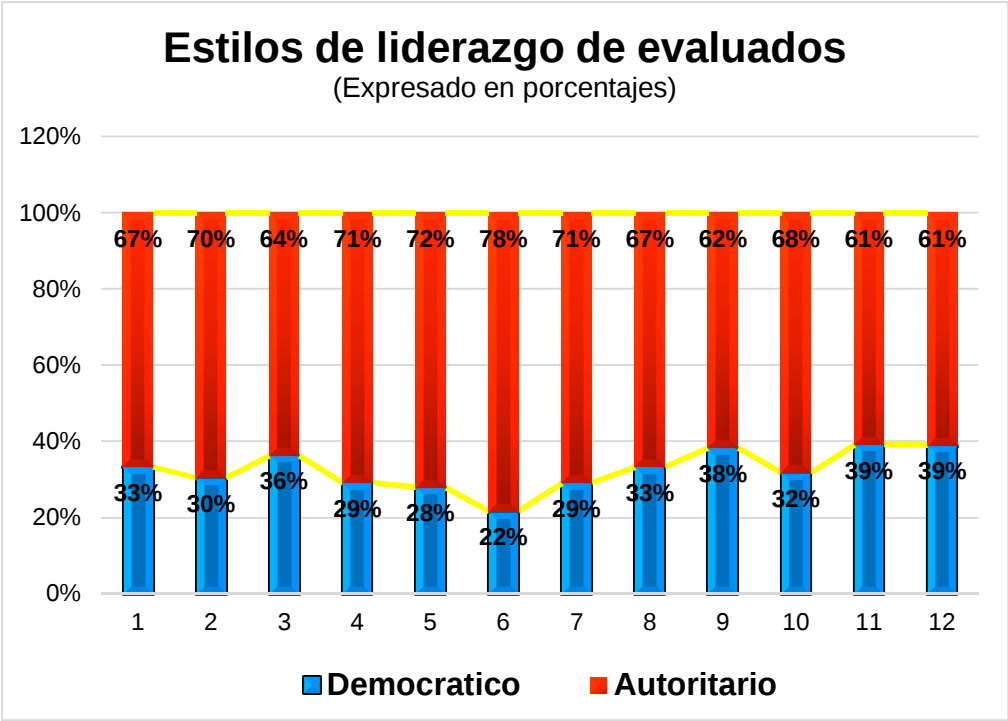
El test aplicado también nos permitió conocer el detalle del estilo de liderazgo de cada uno de los evaluados, el mismo que se muestra a continuación, por confidencialidad de los colaboradores participantes se identifican a los 12 evaluados por “números”:

Cuadro N° 45, Resultados de test de liderazgo, según los evaluados

EVALUADO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	Promedio
Democrático	33%	30%	36%	29%	28%	22%	29%	33%	38%	32%	39%	39%	33%
Autoritario	67%	70%	64%	71%	72%	78%	71%	67%	62%	68%	61%	61%	67%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Figura N° 43, Estilos de liderazgo de los evaluados



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 45 y figura N° 43, observamos que los evaluados 9, 11 y 12, donde también podría incluirse al evaluado N° 3, obtienen una puntuación cercana a la media, por lo que podemos diagnosticar que los mismos desarrollan un **liderazgo de punto medio**: Puntuación cercana a la media en ambos estilos. Para este tipo de líderes es posible lograr un desempeño adecuado de la organización equilibrando las necesidades de producción con el mantenimiento de un nivel suficiente, de la moral de la gente. El líder conduce al personal para mantenerlo moderadamente satisfecho y productivo, al mismo tiempo.

Los demás evaluados desarrollan un estilo de **liderazgo de tarea**; dedicando toda su atención al logro de la productividad. Asumen todas las decisiones y responsabilidades frente al personal que dirigen, esperando que este ejecute sus planes y órdenes sin fluctuaciones. Establecen prácticas estrictas de rendir informes y revisan escrupulosamente el trabajo del grupo.

2.8. GRUPOS FOCALES

Para nuestra investigación se aplicó esta técnica de los grupos focales, iniciando con reunir grupos de 8 a 10 personas a una muestra de 33 colaboradores, a fin de tener un espacio para recolectar información referente a los niveles de satisfacción del personal, cabe señalar que esta técnica es utilizada por varias organizaciones para concebir o evidenciar hipótesis o validar indagaciones cuantitativas, las preguntas estuvieron fundamentadas en la teoría de Frederick Herzberg (Factores Motivacionales y Factores Higiénicos).

Se siguieron los pasos siguientes:

- Se identificó quienes son los colaboradores que participarían dentro de este proceso.
- Se realizó la convocatoria en determinados horarios.
- Se determinó o designó al facilitador o moderador.
- El facilitador dio una breve introducción de lo que se trata el grupo focal, que tiene un efecto dominó de intercambio.
- Se estableció como objetivo: Obtener información referente a sentimientos, criterios, experiencias, actitudes, ideas, opiniones, etc.

Sentido de pertenencia y orgullo

Ante la pregunta de ¿Cuál es el sentimiento por ser parte de la organización? Pudimos observar que la mayoría de los colaboradores que participaron en este proceso, expresaron que sienten orgullo, gratitud y satisfacción como principales cualidades puntualizando su sentir por lo siguiente:

- Mirasol es una empresa líder en el mercado.
- Empresa de trayectoria y prestigio.
- Existen oportunidades de crecimiento.
- Respaldo para sus colaboradores.
- Constante innovación.
- Empresa que brinda confianza.

Opinan que existen algunas cualidades que generarían que lo expresado anteriormente sea más arraigado pues miran una empresa futurista en la que es importante avanzar en:

- Mantener estándares de calidad altos,
- Cumplimiento de metas y objetivos,
- Continuar en el trabajo con la gente y la innovación.

El 73% de los participantes en estos grupos focales consideró que sus condiciones laborales actuales son favorables para desarrollar sus actividades, mientras que el 27% indica que son favorables sin embargo existe una oportunidad de mejora.

Dentro de la indagación referente a los horarios de trabajo, el 48% expresa que son buenos, el 42% indica que son regulares y el 9% considera que son malos, al profundizar pudimos conocer que los horarios de fin de semana generan desequilibrio entre la vida familiar y laboral, también hay acuerdos de los diferentes participantes de que en estos espacios, es donde se puede capitalizar más clientes, puesto que el tráfico de probables compradores es bastante alto sobre todo los días sábados.

Exponen también que sí hay ciertas ocasiones en las cuales deben asumir su responsabilidad al no ejecutar correctamente los procedimientos de la gestión comercial, lo que provoca que haya reprocesos que requieren más tiempo del preestablecido para la culminación de determinadas actividades, sumado a esto el

objetivo común que es brindar un servicio oportuno al cliente, hace que su sentido de responsabilidad supere en ocasiones los horarios habituales.

Expresan también que los horarios de fin de semana y feriados deberían ser inamovibles a fin de poder equilibrar con la vida familiar, situación que en los últimos periodos se ha vuelto una constante en la gestión comercial.

Ambiente Laboral

En lo que refiere a este aspecto, el 67% de los integrantes de los grupos focales manifiesta sentirse a gusto, el 30% indica que se siente bien pero hay oportunidades de mejorar y el 3% restante indica no sentirse a gusto, se abre la pregunta para entender los factores:

La mayoría (67%) que expresa sentirse a gusto, opina que es por:

- Que se cumplen sus expectativas
- El cariño de los clientes internos y externos
- Empoderamiento
- Nos dan premios y beneficios extras
- Hay oportunidad de crecimiento y desarrollo

¿Qué esperan los colaboradores de la organización?:

- Reconocimiento de los líderes
- Estabilidad
- Flexibilidad de horarios

¿Cuáles son los factores por los cuales puntualizan no sentirse a gusto pero hay oportunidades de mejora?:

- Demasiada competitividad
- Reuniones largas sin provecho
- Incumplimiento de proceso
- Individualismo
- Otras áreas no se involucran en la gestión comercial.

El 85% de los integrantes de los grupos focales, considera que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la organización, se citan diversos casos de personas que han crecido profesionalmente, factor que aporta positivamente dentro del grupo. El 15% opina que hay crecimiento, sin embargo consideran apropiado recibir más capacitación.

Al indagar sobre *sentirse realizado dentro de la posición que ejecuta*, el 88% de los participantes indica que sí y enlistan:

- Disfrutar de su trabajo por las buenas experiencias con los clientes
- Satisfacción de presenciar sueños convertirse en realidad
- La oportunidad que tienen de asesorar a las personas
- El agradecimiento de determinados clientes compartiendo criterios
- Cómo nos pagan por los que disfruto hacer

Mientras que el 12% indica no sentirse a gusto. Al analizar los criterios expresaron estar en el periodo de prueba y adaptación; y en ciertos casos se evidencia que la implementación del nuevo proceso de ventas está generando un nivel de insatisfacción.

Se ejecuta una pregunta abierta para conocer criterios de ¿Qué faltaría para tener un ambiente laboral más positivo? Se obtienen varias puntualizaciones que tienen similar relación, en donde conjuntamente con los participantes se procede a agruparlas acordándose como factores claves los siguientes:

- Amistad y unión en el equipo
- Colaboración y apoyo entre áreas
- Mejorar los servicios interno y externo

Liderazgo y Administración organizacional

Aquí se manifestaron las apreciaciones sobre los diversos estilos de dirección, en la cual se identificaron factores positivos de liderazgo, oportunidades de mejora y cómo estos impactan dentro de los equipos de trabajo.

Los participantes identificaron las principales características de los líderes de los equipos comerciales, las mismas que se detallan a continuación, ordenadas desde la puntuación máxima a la mínima

Cuadro N° 46, principales características de líderes

Liderazgo de acción y guía	85%
Negociación y manejo de conflictos	58%
Fija metas y objetivos	45%
Alineado a procesos	42%
Compromiso y proactividad	42%
Conocimiento y aprendizaje	36%
Valores y principios	36%
Reconocimiento	33%
Mente Abierta	21%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Cuando estas características identificadas están presentes en el accionar diario del rol del líder, los equipos se sienten comprometidos e involucrados, decididos a cumplir todas las metas y objetivos, confiados, motivados y felices; cuando estamos así logramos el cumplimiento de nuestros objetivos, nos enfocamos en las metas y no hay cabida para pensar en la probabilidad de retirarnos de la organización, asimismo, esto nos permite cumplir los presupuestos y nuestros ingresos siempre son óptimos.

Al no presentarse estas características el sentimiento que éstos generan en el equipo es de preocupación, confusión, presión, frustración, incertidumbre; factores que el equipo expresa son los detonantes para tomar decisiones de permanencia en la organización.

Definen un estilo de administración de enfoque, metas y objetivos claros, en el cual hay desarrollo y organización, liderazgo, esto hace que la empresa tenga participación importante en el mercado automotriz del Austro, reconocen también la habilidad en la ejecución de negocios y como punto clave de apalancamiento el manejo de los procesos.

Cuando se realiza la consulta referente a los beneficios extra legales que ofrece la organización, el 85% de los participantes indica que son adecuados, pues cumplen sus expectativas y esto genera un sentimiento de motivación y estímulo. El 15% opina que son buenos, sin embargo podrían ser mejores.

Así también, dentro de los servicios que tendrían un importante aporte si se mejoran, citan los siguientes: (organizados en orden de mayor a menor puntuación)

Cuadro N° 47, Servicios por mejorar

Internet	67%
Servicio de Limpieza	67%
Cafetería y comedor	45%
Parqueo empleados	36%
Servicio Médico	33%
Área infantil	24%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el aspecto salarial, se pregunta ¿Si considera que su salario es justo? El 73% de los participantes considera que sí. El 21% opina que no es malo, sin embargo podría ser mejor y el 6% restante, considera que su salario no es equitativo.

Al analizar esta respuesta minoritaria, se identifica que en el último periodo el sector automotriz ha tenido restricciones fuertes, particularmente en una de las agencias, por obras de mejoras en la ciudad lo que ocasionó el cierre de uno de los ingresos a la oficina así también hay colaboradores nuevos que están iniciándose en la gestión, en su curva de aprendizaje, por lo que podría determinarse como uno de los probables factores que ha ocasionado que el volumen de ventas no sea el óptimo; componente que ha impactado en los esquemas remunerativos.

Bajo el mismo enfoque salarial se hace referencia a la apreciación comparando con otros salarios de su ciudad, y se plantea la pregunta ¿Considera usted su remuneración óptima? El 85% de los participantes considera que sí. El 9% expresa que no es malo pero puede mejorarse; mientras que el 6% indica que no es bueno. Al ampliarse la apreciación, obtenemos que es mejor comparada con otras empresas. En la ciudad de Cuenca se concluye que está bien, que es óptimo y en la ciudad de Loja se puntualiza que en la mayoría de empresas del medio, pagan el básico y que por ser una ciudad más pequeña se gasta menos.

2.9. ENTREVISTA

Para tener criterios cualitativos respecto a la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A., dentro de nuestra investigación se realizó una entrevista a la directora corporativa de talento humano, quien nos explicó que, en general, el índice de

rotación en el grupo MEP al cual pertenece Mirasol S.A., se ha caracterizado por ser un índice catalogado dentro de los parámetros normales. Sin embargo, de ello quizá en estos últimos años el entorno económico ha obligado a la empresa a realizar acciones de reestructuración, lo cual eleva el índice de rotación, como un acto estratégico de respuesta a las amenazas del entorno a fin de orientar el fortalecimiento la fuerza interna ante los cambios que exige la estrategia.

Con relación al impacto que se podría estar generando como consecuencia de una plantilla laboral en constantes cambios (altas y bajas), en la gestión comercial, la directora nos refiere, que el impacto se refleja en los costos de la curva de aprendizaje y los tiempos de selección afectando directamente a ingresos por ventas.

Referente a la relación que pudiera existir entre la Rotación de Personal e insatisfacción laboral, mencionó que uno de los factores que influye o puede generar la rotación del personal, es la insatisfacción laboral por lo cual la relación es directa, sin embargo para estimar su impacto porcentual habría que analizar la orientación del personal al momento de tomar la decisión, puesto que otros factores de rotación no podrían necesariamente estar vinculados a una insatisfacción laboral, sino a aspectos personales, familiares, de residencia entre otros.

En lo que se refiere a la importancia del proceso de selección e inducción en la tasa de estabilidad de la empresa Mirasol S.A., indica que el proceso de selección se constituye en un proceso de inducción propiamente dicha. Que en la selección la imagen de la empresa es vendida a los candidatos, quienes adicionalmente receptan una promesa de valor que debe ser cumplida en el proceso de incorporación y permanencia en la misma. Que una buena selección permite adecuar el perfil de la persona al puesto y una adecuada inducción garantiza un proceso de adaptación ágil que contribuirá a una futura permanencia en la empresa.

Sobre las causas de la rotación de personal, vinculadas al liderazgo, horarios y salarios; manifiesta que el líder es el reflejo de la cultura organizacional y es quien contribuye a la definición de la misma, los horarios y los temas salariales son factores higiénicos de motivación que pueden ser manejados y superados. El Liderazgo podría ser un factor que genere motivantes intrínsecos poderosos para decisión de permanencia en la empresa. Por lo expuesto es indispensable trabajar en los líderes para garantizar estrategias de retención del personal.

Sobre el rango de edad (entre 30 y 35 años) que más rota en la empresa, explicó que la generación Joven, de la cual se conocen estudios científicos que en la actualidad su comportamiento está orientado a la búsqueda de oportunidades mayores y ágiles en un ambiente innovador y de continuo cambio y aprendizaje. Hoy en esta población la estabilidad laboral no es una prioridad, si lo es el crecimiento laboral ágil.

Estando usted dentro del Staff ejecutivo de la organización, podría comentarnos cuál es la apreciación perspectiva ante este factor de rotación por parte del Directorio. Las empresas tienen muchos años de vida, la prioridad para nuestros directorios es la gestión del talento humano, por ello esta función está incorporada en su órgano de buen gobierno administrativo y en su enfoque de administración de responsabilidad social. Por eso se plantean estrategias enfocadas a retención de talento humano; a la implementación y sostenimiento de un adecuado enfoque de administración de talento humano por competencias y la sostenibilidad de cultura organizacional de servicio al cliente interno y externo.

2.10. INDICADORES DE ROTACIÓN DE RRHH

De acuerdo con (Castillo Aponte, 2006, pág. 68), el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

- **A:** Número de personas contratadas durante el período considerado.
- **D:** Personas desvinculadas durante el mismo período.
- **F1:** Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- **F2:** Número de trabajadores al final del período.

Antes de aplicar la fórmula sobre el índice de rotación de personal, es necesario graficar los datos que necesitaremos para tal efecto:

Cuadro N° 48, Número de personas contratadas durante los períodos analizados

Año	Cuenca	Loja	TOTAL
2013	29	2	31
2014	62	2	64
2015	7	1	8

(*) Datos a Julio 2015

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 49, Personas desvinculadas durante el mismo período

UBICACIÓN	2013	2014	2015(*)	TOTAL
CUENCA	30	32	12	74
LOJA	8	8	2	18
T O T A L	38	40	14	92

(*) Datos a Julio 2015

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 50, Número de trabajadores al comienzo del período considerado

	Cuenca	Loja	TOTAL
Año	Enero	Enero	
2013	97	18	115
2014	100	19	119
2015(*)	98	17	115
TOTAL			349

(*) Datos a Julio 2015

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Cuadro N° 51, Número de trabajadores al final del período

	Cuenca	Loja	TOTAL
Año	Diciembre	Diciembre	
2013	94	17	111
2014	108	21	129
2015(*)	87	18	105
TOTAL			345

(*) Datos a Julio 2015

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

PARA EL 2013

Aplicaremos la fórmula antes indicada utilizando los datos para el periodo 2013.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{31 + 38}{2} \times 100}{\frac{115 + 111}{2}}$$

$$= 30,53$$

Por ciudades:

$$\text{IRP-Cuenca} = \frac{\frac{29 + 30}{2} \times 100}{\frac{97 + 94}{2}}$$

$$= 30,89$$

$$\text{IRP-Loja} = \frac{\frac{2 + 8}{2} \times 100}{\frac{18 + 17}{2}}$$

$$= 28,57$$

PARA EL 2014

Aplicaremos la fórmula antes indicada utilizando los datos para el periodo 2014.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{64 + 40}{2} \times 100}{\frac{119 + 129}{2}}$$

$$= 41,93$$

Por ciudades

$$\text{IRP-Cuenca} = \frac{\frac{62 + 32}{2} \times 100}{\frac{100 + 108}{2}}$$

$$= 45,19$$

$$\text{IRP-Loja} = \frac{\frac{2 + 8}{2} \times 100}{\frac{19 + 21}{2}}$$

$$= 25$$

PARA EL 2015

Aplicaremos la fórmula antes indicada utilizando los datos para el periodo 2015.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{8 + 14}{2} \times 100}{\frac{115 + 105}{2}}$$

$$= 10$$

Por ciudades

$$\text{IRP-Cuenca} = \frac{\frac{7 + 12}{2} \times 100}{\frac{98 + 87}{2}} = 10,27$$

$$\text{IRP-Loja} = \frac{\frac{1 + 2}{2} \times 100}{\frac{17 + 18}{2}} = 8,57$$

2.11. NIVELES DE ROTACIÓN

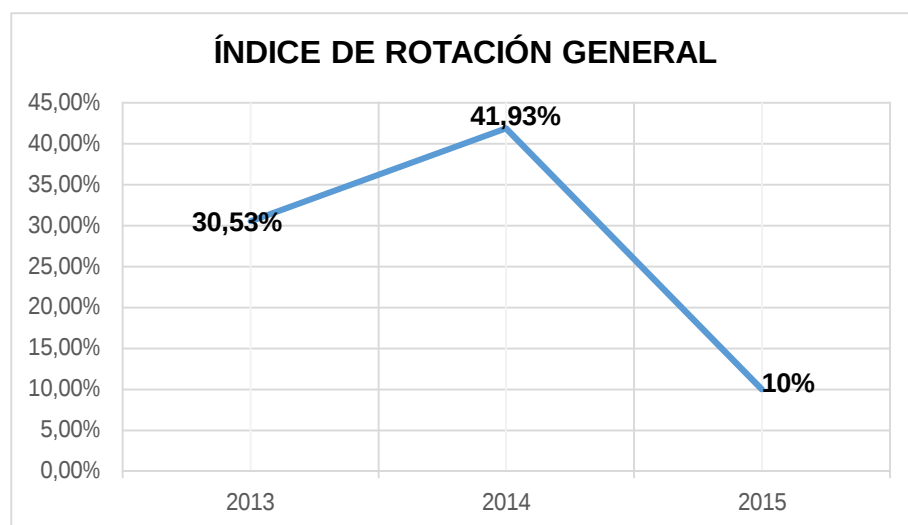
Es de conocimiento que no existen niveles óptimos de rotación de personal, sin embargo, es necesario reconocer que en el Área de Gestión Comercial de la empresa Mirasol S.A., los niveles de rotación durante el periodo analizado están considerados altos, tal como se muestran en el Cuadro N° 52; particularmente en los años 2013 que registró 30,53% y 2014 con 41,93%; para el 2015 la disminución es drástica y se ubicó 10%, pero es preciso señalar que solamente se han considerado datos hasta julio de ese año.

Cuadro N° 52, índices de Rotación de Personal

	2013	2014	2015
TOTAL	30,53%	41,93%	10%
CUENCA	30,89%	45,19%	10,27%
LOJA	28,57%	25%	8,57%

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

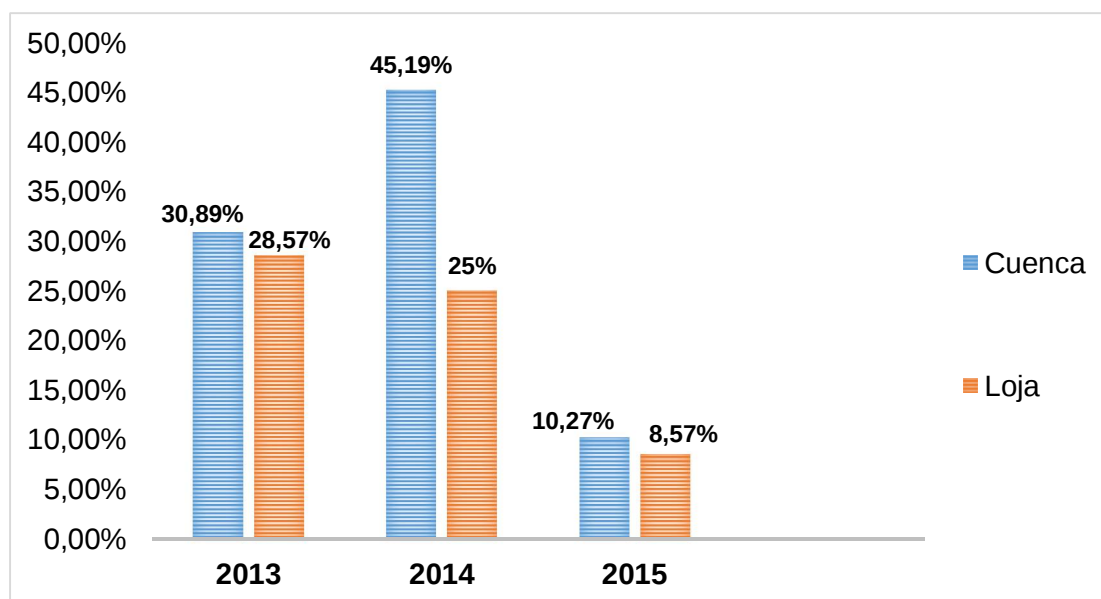
Figura N° 44, Índices de Rotación de Personal en la Gestión Comercial Mirasol S.A.



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

De manera general, observamos que el Índice de Rotación en el 2013 se ubicó en el 30,53%, en el 2014, que fue el más alto índice, con el 41,93% y para el 2015 bajó considerablemente hasta el 10%, esto debido a que en este último año solamente se han considerado datos hasta el mes de julio.

Figura N° 45, Índices de Rotación de Personal de Gestión Comercial Mirasol S.A, en Cuenca y Loja



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Se analizaron los índices de rotación de las ciudades motivo de la presente investigación, los mismos que se registran en el Cuadro N° 53 y en la Figuras N° 45, donde podemos observar que en todo el período analizado, la ciudad de Cuenca lidera los altos niveles de Rotación, registrando 30,89% en el año 2013; 45,19% en el 2014 y 10,27 en el 2015. Es preciso señalar que para el 2015 solamente se han registrado datos hasta el mes de julio.

Observamos también que en el 2014 se registró el máximo nivel de rotación (45,19%), porcentaje muy próximo a la mitad del personal de la Gestión Comercial de la empresa Mirasol S.A.; lo que evidencia una severa reacción de dicho personal a factores extrínsecos que primaron en aquel año.

CAPÍTULO III

ANÁLISIS DE RESULTADOS Y PLAN DE MEJORA Y RETENCIÓN

3.1. ANÁLISIS COMPARATIVO DE LAS CAUSAS Y FACTORES DE ROTACIÓN

En cuanto a las causas de rotación de personal, los mayores porcentajes se ubicaron en el orden siguiente:

- Conflictos con la jefatura inmediata con 16%
- Horarios de trabajo con 14% y
- Desvinculación dirigida con 12%

Estas tres categorías significan el 42% del total del personal rotado en el período analizado; es decir, casi la mitad de dicho personal se ubica en estas causales de la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A.

Luego de la encuesta de satisfacción, que se aplicó tanto a personal activo como a ex trabajadores, se obtuvieron los resultados que se muestran en el cuadro siguiente:

Cuadro N° 53, resultado comparativo del personal “completamente satisfecho”

DETALLE	PERSONAL ACTIVO		EX TRABAJADORES	
	LOJA	CUENCA	LOJA	CUENCA
Ambiente de trabajo	95%	86%	82%	79%
Empleo y cargo	100%	96%	88%	83%
Términos y condiciones de contratación	100%	96%	76%	83%
Relaciones interpersonales/ Liderazgo	100%	97%	86%	79%
Capacitación y desarrollo	100%	100%	81%	91%
Administración y comunicación	100%	97%	74%	79%
Cultura en el lugar de trabajo	100%	96%	90%	86%
Recomendaría a un amigo o familiar a trabajar en Mirasol	SI 100%		SI 85%	
Volvería a trabajar en Mirasol	----		SI 75%	

Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

En el cuadro N° 53, observamos que los porcentajes de las respuestas brindadas por el personal activo son más altos que el de ex trabajadores.

La diferencia de los porcentajes, vistos de manera general entre ambos grupos, se debería a que el personal activo brindó sus respuestas de manera más cautelosa y con gratitud hacia la empresa, a diferencia de los ex trabajadores que opinó sin condicionamiento alguno.

Y, dentro del personal activo, los de Loja están 100% “completamente satisfechos”, excepto en **Ambiente de trabajo** donde el 95% opinó estar “completamente satisfecho”. Mientras que el personal activo de Cuenca, está por encima del 95% “completamente satisfecho”, excepto en **Ambiente de trabajo**, donde el 86% opinó de esa misma manera.

Finalmente el 100% del personal activo de Cuenca y Loja, respondió que Sí recomendaría a algún amigo o familiar para que trabaje en Mirasol S.A. mientras que el 85% de los ex trabajadores opinó de la misma manera.

Por otro lado, los ex trabajadores de Loja, respondieron estar “completamente satisfechos” con porcentajes que van desde 74% al 90% y los de Cuenca con porcentajes que van desde 79% al 91%. Estas variaciones no distantes en los porcentajes, confirmaría la apreciación de que los ex trabajadores opinaron sin condicionamiento alguno.

Y por último, el 75% de los ex trabajadores opinó que Sí volvería a trabajar en Mirasol S.A.

De manera concluyente podemos observar que los porcentajes obtenidos con la encuesta de satisfacción son altos, tanto del personal activo como de los ex trabajadores, lo que evidencia que la satisfacción en la empresa es muy aceptable con las particularidades antes anotadas.

Con la **encuesta de estilos de liderazgo**, se diagnosticó que en la empresa Mirasol S.A. existe un **estilo de liderazgo de tarea**, por la alta puntuación en la exigencia de tareas (67%) y baja puntuación en el estilo democrático (33%), el cual considera que se dedica toda la atención al logro de la productividad. Se asumen todas las decisiones y responsabilidades frente al personal que se dirige, esperando que éste

ejecute los planes y órdenes sin fluctuaciones. Se establece prácticas estrictas de rendir informes y revisar escrupulosamente el trabajo del grupo.

Este diagnóstico tiene relación con la experiencia de los últimos años, donde el sector automotriz experimenta fuertes cambios que, sin duda, han generado el replanteamiento de estrategias dentro de las empresas vinculadas a este sector, como Mirasol S.A., empresa de vanguardia en Ecuador, que se ha visto en la necesidad de disponer directrices claras para ejecutar ciertas funciones dentro de los nuevos procesos en el sector empresarial; entonces, estas exigencias han llegado a los líderes y direcciones de las empresas, quienes no tienen otra alternativa que adoptar las nuevas estrategias con la exigencia a sus tareas.

Es preciso señalar que dentro de los 12 líderes evaluados, sólo tres obtienen una puntuación cercana a la media, por lo que obtendrían un diagnóstico de **Liderazgo de punto medio**, porque su puntuación está cercana a la media en el estilo *democrático y el autoritario*. Para este tipo de líderes es posible lograr un desempeño adecuado de la organización equilibrando las necesidades de producción con el mantenimiento de un nivel suficiente, de la moral de la gente. Este líder maneja al personal para mantenerlo moderadamente satisfecho y productivo, al mismo tiempo.

Posteriormente se aplicó la técnica de los **grupos focales**, con 33 participantes, para trabajar en base a los niveles de satisfacción en la empresa.

Se orientó la discusión inicial sobre el *sentido de pertenencia y orgullo*, donde los participantes opinaron sentirse orgullosos y satisfechos porque la empresa Mirasol S.A. es una empresa líder en el mercado; asimismo, expresaron su gratitud hacia la empresa. Consideran que Mirasol S.A es una compañía de trayectoria y prestigio que les ofrece oportunidades de crecimiento y respaldo. Es una organización que está innovando y que brinda confianza.

Expresaron propuestas que tienen que ver con mantener altos estándares de calidad; cumplimiento de metas y objetivos; además continuar con el trabajo e innovación.

El 73% de los participantes de estos grupos focales, opinó que las condiciones laborales son favorables. El 48% dijo que los horarios de trabajo son buenos; el 42% dijo que los horarios de trabajo son regulares y el 9% opinó que los horarios son malos. Vertieron opiniones en relación a los horarios de fin de semana y feriados, en

el sentido de que se deberían manejar o programar de mejor manera, ya que generan desequilibrios en la vida familiar del personal.

Con relación al ambiente laboral, el 67% opinó sentirse a gusto porque cumple con las expectativas, existe cariño de la gente, se da empoderamiento, existen premios y beneficios, hay oportunidades de crecimiento y desarrollo.

Pero un 30% opinó que está bien el ambiente laboral pero podría estar mucho mejor.

Ante la pregunta de ¿Qué es lo que esperan recibir?, los participantes fueron claros en señalar que esperan reconocimiento de los líderes, estabilidad y flexibilidad en los horarios.

Asimismo, algunos participantes expresaron no sentirse a gusto porque existe mucha competitividad, muchas reuniones largas y no tan provechosas, incumplimiento de procesos, individualismo y porque otras áreas no se involucran en la gestión comercial de la empresa.

Por otro lado, el 85% de los participantes opinó que existen oportunidades de crecimiento y desarrollo. También, el 88% dijo sentirse realizado en la empresa, porque disfruta de su trabajo, encuentra satisfacción y reconocimiento con los agradecimientos de los clientes y existen oportunidades de asesorar.

Con relación al ambiente laboral positivo, opinaron que debe existir amistad y unión, colaboración y apoyo entre áreas, así como mejorar los servicios internos y externos.

Sobre liderazgo y administración organizacional, los participantes manifestaron que las características que deben primar sean las siguientes:

- Liderazgo, acción y guía
- Negociación, manejo de conflictos
- Fijar metas y objetivos.

El 85% de los participantes dijo que existen adecuados beneficios extra legales, los cuales motivan y estimulan.

Los integrantes de los grupos focales opinaron que se deben mejorar servicios como el internet, la cafetería y comedor, la limpieza, el parqueo, entre otros.

Finalmente, el 73% opinó que los salarios son justos y cuando se hicieron comparaciones, el 85% dijo que la remuneración es óptima.

Es preciso señalar que, tanto en la encuesta de satisfacción como en los grupos focales, los participantes expresaron particularidades que involucran aspectos relacionados con el ambiente de trabajo, que comprende actividades en la oficina, las comodidades en la empresa, las horas trabajadas y ubicación geográfica.

Dentro de nuestra investigación se realizó una entrevista a la directora corporativa de Talento Humano, quien explicó que, en general, el índice de rotación en el grupo MEP al cual pertenece Mirasol S.A., se ha caracterizado por ser un índice catalogado dentro de los parámetros normales. Sin embargo, de ello quizá últimamente el entorno económico ha obligado a la empresa a realizar acciones de reestructuración, lo cual eleva el índice de rotación, como un acto estratégico de respuesta a las amenazas del entorno a fin de orientar el fortalecimiento la fuerza interna ante los cambios que exige la estrategia.

Precisó que una plantilla laboral en constantes cambios (altas y bajas), en la gestión comercial, impacta en los costos de la curva de aprendizaje y los tiempos de selección afectando directamente a ingresos por ventas.

Dijo que uno de los factores que influye o puede generar la rotación del personal, es la insatisfacción laboral por lo cual la relación es directa, sin embargo para estimar su impacto porcentual habría que analizar la orientación del personal al momento de tomar la decisión, puesto que otros factores de rotación no podrían necesariamente estar vinculados a una insatisfacción laboral, sino a aspectos personales, familiares, de residencia entre otros.

Sobre las causas de la Rotación de Personal, vinculadas al liderazgo, horarios y salarios; manifiesta que el líder es el reflejo de la cultura organizacional y es quien contribuye a la definición de la misma, los horarios y los temas salariales son factores higiénicos de motivación que pueden ser manejados y superados. El Liderazgo podría ser un factor que genere motivantes intrínsecos poderosos para decisión de permanencia en la empresa. Por lo expuesto es indispensable trabajar en los líderes para garantizar estrategias de retención del personal.

Opinó que el proceso de selección e inducción en la tasa de estabilidad de la empresa Mirasol S.A., indica que el proceso de selección se constituye en un proceso

de inducción propiamente dicha. Que en la selección la imagen de la empresa es vendida a los candidatos, quienes adicionalmente receptan una promesa de valor que debe ser cumplida en el proceso de incorporación y permanencia en la misma. Que una buena selección permite adecuar el perfil de la persona al puesto y una adecuada inducción garantiza un proceso de adaptación ágil que contribuirá a una futura permanencia en la empresa.

Finalmente expresó que la empresa plantea estrategias enfocadas a retención de talento humano; a la implementación y sostenimiento de un adecuado enfoque de administración de talento humano por competencias y la sostenibilidad de cultura organizacional de servicio al cliente interno y externo.

Como punto concluyente, nuestra investigación calculó el índice de rotación de personal donde se puede observar que el 2013 registró un 30,53% y el 2014 un 41,93%; lo cual es un indicador ALTO de rotación de personal en la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A.

Ya para el 2015 la disminución del índice es drástica, pero es preciso señalar que solamente se han considerado datos hasta julio de ese año.

Se analizaron los índices de rotación de las ciudades motivo de nuestra investigación, donde podemos observar que en todo el período analizado, la ciudad de Cuenca lidera los altos niveles de Rotación, registrando 30,89% en el año 2013; 45,19% en el 2014 y 10,27 en el 2015. Es preciso señalar que para el 2015 solamente se han registrado datos hasta el mes de julio.

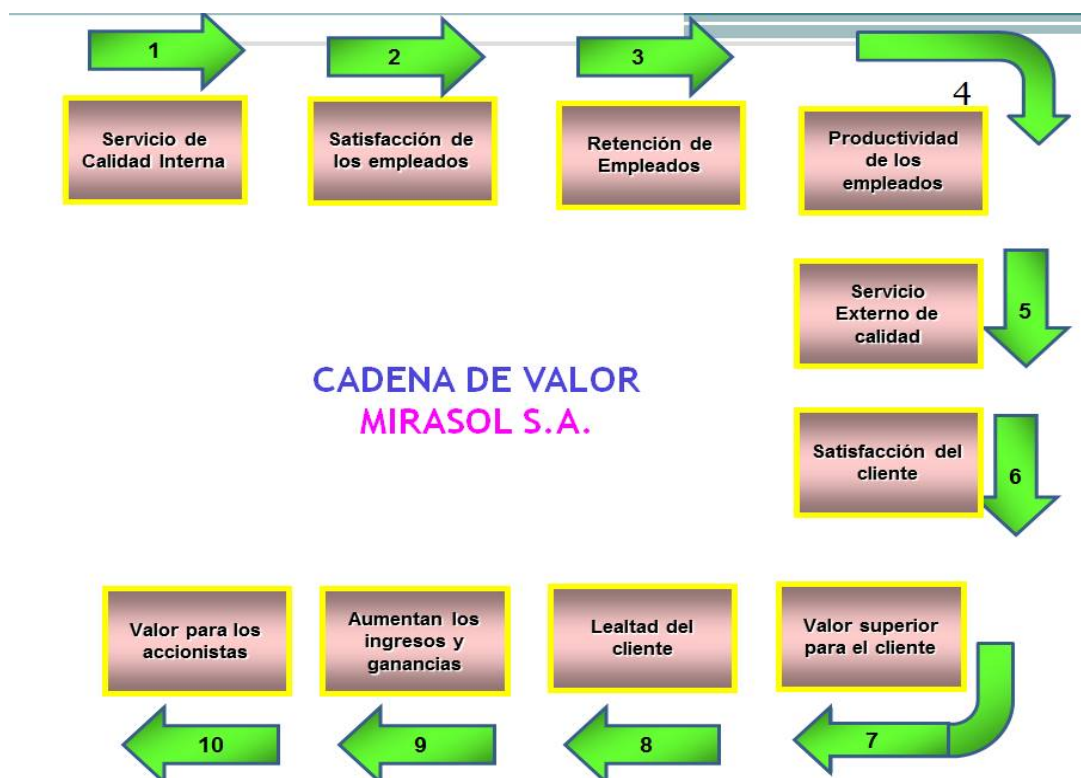
Observamos también que en el 2014 se registró el máximo nivel de rotación (45,19%), porcentaje muy próximo a la mitad del personal de la Gestión Comercial de la empresa Mirasol S.A.; lo que evidencia una severa reacción de dicho personal a factores extrínsecos que primaron en aquel año.

3.2. PLAN DE MEJORA Y RETENCIÓN

Con los antecedentes expuestos dentro de nuestra investigación, es importante realizar un plan de mejora dentro del cual nuestro enfoque sea la retención del talento humano de la empresa Mirasol S.A.; se fortalezca la satisfacción del cliente interno, para ello se realiza la propuesta de realizar un cambio dentro de la actual cadena de valor organizacional que hoy en día se orienta a la generación de satisfacción externa de sus clientes externos.

Diversos autores dentro de ellos Frederick Herzberg puntualizan en la importancia de potencializar los factores motivaciones de satisfacción y disminuir los de insatisfacción factores higiénicos. El tener un servicio de calidad con visión hacia la satisfacción interna como un factor clave para la retención de los colaboradores es un punto clave de apalancamiento, dentro de la propuesta se ha tomado como modelo de referencia la cultura organizacional Disney para realizar acciones específicas ajustadas al giro del negocio de la empresa que permitan el fortalecimiento e impacto como un factor clave y diferenciador.

Figura N° 46, Cadena de valor en Mirasol S.A



Fuente: Mirasol S.A.
Elaborado por: La autora

Este concepto de cultura organizacional tiene varias dimensiones o eslabones en los que se debe trabajar para fortalecer la cultura organizacional que inicia en con un servicio de calidad interna que satisfaga las necesidades de sus colaboradores lo que genera retención y productividad. Al tener estas aristas fortalecidas generaremos un servicio externo de calidad que satisfaga las necesidades de nuestros clientes generando un valor superior y lealtad de los mismos, por ende aumentarían los ingresos y ganancias a más de valor para los accionistas.

Luego del análisis de nuestra investigación y en base a la propuesta antes indicada se sugiere focalizarse en trabajar en el Liderazgo, Plan de Carrera y Mejora Continua.

LÍNEA DE ACCION: LIDERAZGO

El liderazgo y la capacidad de sus empleados son los elementos básicos en la cadena de valor. Donde el beneficio del cliente interno y externo, viene por añadidura, al tener estos dos primeros elementos fuertes, es factible ejecutar acciones de innovación y cambio más ágiles y duraderas, pues existe el involucramiento y compromiso de todos.

Al referirnos al éxito organizacional partimos de que es consecuencia de la excelencia individual sobre todo en las posiciones de gerenciales, las mismas que demanda no solamente del desarrollo de competencias técnicas sino de un asertivo liderazgo, según lo define Cuevas (2010) es un progreso completo de capacidades, habilidades un sistema de posibilidades en los cuales es posible equilibrar, manifestar, traer, desarrollar y levantar al máximo la energía del recurso humano de la empresa lo que permite mejorar significativamente la productividad, capacidad de creación e innovación que dan como resultado el éxito de la organización y la satisfacción de sus integrantes, este se convierte en un motor para activar grupos de personas con metas fijas y logro de objetivos superando obstáculos.

Actividades

- ✓ Realizar una evaluación individual de todos los líderes con la herramienta PDA Internacional que provee evaluaciones conductuales aplicadas a retener, motivar y desarrollar talentos.
- ✓ Con el diagnóstico PDA realizar la retroalimentación de los resultados y realizar un acompañamiento en el plan de desarrollo y fortalecimiento de competencias que es un trabajo individual para cada líder con un coach externo como guía.
- ✓ Considerar la propuesta de un consultor externo referente a un programa integral de formación y desarrollo de competencias gerenciales en el cual participarían todos los líderes de primera, segunda línea y los potenciales candidatos a puestos de liderazgo en la organización.
- ✓ Capacitación sobre administración del tiempo y recursos a todo nivel
- ✓ Fomentar y guiar hacia el trabajo en equipo desarrollar actividades lúdicas y coaching grupal.
- ✓ Realizar intervenciones con los líderes de área y equipos de los resultados de la encuesta de clima laboral, focalizándonos en trabajos de microclima en las áreas que muestren índices críticos o de intervención en cualquiera de sus dimensiones.
- ✓ Fortalecer el programa de evaluación de competencias 90 grados y 180 competencias con un enfoque de feedback positivo en búsqueda de oportunidades de desarrollo de las brechas encontradas.
- ✓ Acompañamiento en la fijación de objetivos y en su seguimiento, para poder tener acceso a los parámetros más importantes y analizar desviaciones de un simple vistazo y sin invertir en ello más tiempo.

LÍNEA DE ACCIÓN: PLAN DE CARRERA

Plan de Carrera Según Alles (2009) indica la delineación de un esquema sobre el que se plasmaría un proceso de carrera dentro de la organización, es dar a conocer a una persona que ingresa desde la posición actual cual podría ser su probable desarrollo dentro del eje de carrera y sucesión.

La ejecución del plan de carrera aportara beneficiosamente a la empresa, pues inicia con la identificación de puestos tipos o claves dentro de la gestión comercial de la

empresa Mirasol, se utilizara como estrategia organizacional para gestionar el inventario de talento humano, incrementaríamos la productividad, generaría motivación, y suministrarla la factibilidad de hacer carrera organizacional a todos los colaboradores. Otra arista importante a considerar, es que con la implementación del procedimiento formal y detallado la organización y sus integrantes lo considerarán como parte de sus políticas definidas.

- a. Definición de los objetivos del plan: Para la elaboración del plan de carrera es fundamental la formulación de objetivos, cabe mencionar que debe ser el primer paso para diseñar la estructura del mismo, los objetivos deben ser establecidos por la alta gerencia de la empresa, basándose en el contexto real del talento humano con que se cuenta. Ya que estos mismo ayudarán a definir el propósito por el cual se elabora y sobre todo medir la efectividad del mismo en la organización.
- b. Identificación de puestos tipo por familias profesionales: En esta etapa se identifican las distintas familias de puestos que existen dentro de la gestión comercial de la empresa. Para ello, es necesario realizar una revisión de los puestos y posteriormente clasificarlos en puestos tipo por afinidad funcional dentro de las familias profesionales.

Por lo tanto se identifican todas las familias de puestos existentes en la organización, es necesario hacer un inventario de puestos; luego clasificarlos en puestos tipo esta información puede ser obtenida con la información de etapas anteriores e incluso estos registros serán de utilidad en el futuro para diseñar planes o mapas de carrera.

- c. Elaboración de planes de sucesión: El procedimiento para elaborar los planes de carrera se inicia definiendo las rutas profesionales, medio por el cual se llega a los diagramas de sucesión. Contrario a esto si la empresa no cuenta con ningún tipo de programa de carrera, es preferible invertir el orden del proceso, tomando como punto de partida el diseño de los cuadros de sucesión.

- d. Definición de los perfiles de requerimientos profesionales de los puestos tipo:
Para diseñar los perfiles de puesto se deben analizar una serie de criterios y procedimientos, posteriormente se realizan entrevistas con una serie de expertos vinculados a su puesto de trabajo. Por último se definen los perfiles a través de la información obtenida y se presentan para su debida aprobación.
- e. Diseño del mapa de carreras: El objetivo de ésta etapa es expresar gráficamente las rutas que las personas podrían seguir en la empresa. Como punto de partida se toman las familias profesionales existentes y los puestos tipo de cada familia, clasificados por afinidad funcional y requerimientos profesionales. Dicha información será obtenida de etapas anteriores al proceso. Posteriormente se definen para cada familia las diferentes rutas de promoción que pueden existir, identificando distintos niveles de avance profesional.

Actividades

- ✓ Determinar el portafolio de colaboradores con el que actualmente cuenta la organización, identificados de acuerdo a la matriz de Odiorne (potencial y desempeño), este informe sería entregado a cada líder de área y a la alta dirección.
- ✓ Realizar la homologación de posiciones dentro de la organización e identificar los puestos tipo que impactan dentro de la cadena de valor.
- ✓ Ejecutar el diseño de los ejes de carrera y sucesión en este identificaremos las competencias, educación formal, requisitos de acceso, experiencia, requisitos especiales solicitados por la organización, capacitación a desarrollar.
- ✓ Validar los perfiles de los puestos tipos identificados, este proceso se sugiere ejecutarlo con un panel de expertos dentro de cada posición.
- ✓ Realizar el procedimiento formal de plan de carrera y sucesión para instaurarlo como una política interna.
- ✓ Socializar el documento a nivel de toda la organización.

LÍNEA DE ACCIÓN: MEJORA DE PROCESOS

Luego del análisis de la información producto de nuestra investigación uno de los factores que afectan a la estabilidad laboral son los horarios que interfieren en el equilibrio de la vida familiar y laboral, se plantea una mejora en el proceso de inducción basada en el dominio de los procesos organizacionales identificados dentro del mapa para cada posición, pues la excelencia ha de alcanzarse mediante un proceso de mejora continua. Mejora, en todos los campos, de las capacidades del personal, eficiencia de los recursos, de las relaciones con los clientes, entre los colaboradores de la organización, con la sociedad y cuanto se le ocurra a la organización que pueda mejorarse, y que se traduzca en una mejora de la calidad del producto o servicio que prestamos.

Actividades

- ✓ Identificar los cargos tipo dentro del mapa general de procesos, detallando por cada posición las políticas y procedimientos que deben conocerse.
- ✓ Implementar dentro del sistema de Administración de Talento Humano la opción biblioteca con acceso a los procedimientos organizacionales a todos los colaboradores de la organización.
- ✓ Desarrollar un software o plataforma virtual que permita realizar evaluaciones en línea a nivel de certificación por procesos.
- ✓ Realizar una re inducción general a todos los colaboradores para dominio y mejora de procesos en búsqueda de optimizar tiempos de respuesta y ejecución.
- ✓ Estudiar y/o analizar detalladamente el sistema de horarios en la empresa, buscando establecer un horario flexible, que mejore el desempeño y la satisfacción del empleado. Como parte de una política favorable, el horario flexible podrá brindar mayor tiempo a los empleados para realizar actividades relacionadas con la familia, el deporte o el entretenimiento.

CONCLUSIONES

1. La presente investigación nos muestra la problemática real, en cuanto a rotación de personal, que sucede en una de las empresas líderes del sector automotriz, como es Mirasol S.A. Muy particularmente, la investigación se enfocó en todos los detalles relacionados con la rotación de personal en la gestión comercial en las zonas de Cuenca y Loja, durante los años 2013, 2014 y 2015 (datos hasta julio).
2. Se estudiaron y analizaron los procedimientos dentro del proceso de selección, contratación y validación del perfil para el cargo de asesor comercial, ya que el mencionado cargo es el principal protagonista en la gestión comercial considerado la medula organizacional pues sus procesos productivos claves son la venta de vehículos, servicios y repuestos.
3. Se determinó que las causas de rotación de personal, están mayoritariamente vinculadas con factores extrínsecos, relacionados con conflictos con la jefatura inmediata, desvinculación dirigida, liderazgo y las que tienen que ver con el ambiente de trabajo, que comprende actividades en la oficina, las comodidades en la empresa, las horas trabajadas. Y en menor grado aspectos relacionados con los salarios.
4. Existe escasa y/o ausencia en ciertos casos de factores motivacionales, reflejados en las demandas de reconocimiento, amistad, unión, colaboración y apoyo entre áreas, así como demandas de mejoras en los servicios internos y externos, que se expusieron en las diferentes encuestas, entrevistas y grupos focales, tanto de colaboradores activos como ex colaboradores.
5. La rotación de personal en la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A., impacta directamente en los costos de la empresa, la curva de aprendizaje de los nuevos integrantes y los tiempos de selección afectan directamente los ingresos por ventas, indicadores que se afirman dentro del balance scord card de la empresa.

6. El sector automotriz en estos últimos 3 años ha experimentado constantes cambios de tipo gubernamental, financiero y de mercado, que han generado el replanteamiento de estrategias dentro de la empresa Mirasol S.A., que se ha visto en la necesidad de disponer directrices para ejecutar funciones dentro de los nuevos procesos del sector; exigencias que llevan a los líderes y direcciones de la organización, a adoptar nuevas estrategias con enfoque de exigencia a las tareas, lo que motiva al estilo de liderazgo diagnosticado.
7. El plan de mejora propuesto se sumará a las estrategias de la empresa Mirasol S.A., enfocadas a retención de talento humano; a la implementación y sostenimiento de un adecuado enfoque de administración de talento humano por competencias y la sostenibilidad de cultura organizacional de servicio al cliente interno y externo.

RECOMENDACIONES

1. La presente investigación debe ser tomada como punto de referencia y consulta en procura de mejorar los aspectos vinculados a la rotación de personal en la empresa Mirasol S.A.
2. El proceso de selección, contratación y validación del perfil para los cargos de asesor comercial, debe desarrollarse detalladamente cumpliendo el objetivo de designar al personal idóneo para el cargo respectivo, en bien del talento humano y la empresa.
3. Estudiar detalladamente los factores extrínsecos, para analizarlos dentro de la empresa y tomar las medidas correctivas más adecuadas, sobre todo los vinculados con las políticas de la empresa y su organización, las relaciones interpersonales, los salarios, el ambiente físico, las tareas de supervisión y liderazgo, la seguridad laboral, entre otros.
4. El ser humano precisa de motivación permanente durante toda su vida y por lo tanto dentro de la empresa se debe tener muy en cuenta este principio, para mejorar los factores motivacionales, incrementando el reconocimiento a los colaboradores, fomentando vínculos de sincera amistad, de unión y de colaboración. Lo cual se verá reflejado con el apoyo de todas las áreas de la empresa en la consecución de un solo objetivo o meta.
5. Igualmente se deben orientar esfuerzos en mejorar servicios internos y externos, pensando en los recursos humanos, bajo las políticas organizacionales.
6. Se presenta el plan de mejora como contribución a tan importante empresa en el sector automotriz del Ecuador.

Referencias

- Alles, M. (2010). *Dirección estratégica de recursos humanos, Gestión por competencias. CASOS*. Buenos Aires-Argentina: Granica.
- Carrillo, J., & Santibañez, J. (2001). *Rotación de Personal en las Maquiladoras*. México: Plaza y Valdes.
- Castillo Aponte, J. (2006). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad*. Bogotá - Colombia: ECOE Ediciones.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. Bogotá-Colombia: Mc Graw Hill Interamericana S.A.
- Chiavenato, I. (2011). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F.: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Cremer, R. (abril de 2013). *info:eu-repo/semantics/other Gestión comercial del intangible*.
- eHow en español. (2015). Obtenido de http://www.ehowenespanol.com/tipos-rotacion-personal-info_456654/
- Enríquez, C. (2014). La Rotación eleva los costos de la empresa. *Líderes*.
- Gestiopolis. (2015). Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/rotacion-de-personal/>
- Gestiopolis.com. (2015). *www.gestiopolis.com*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/teoria-de-los-dos-factores-de-herzberg/>
- Hernández Chávez, Y., Hernández Chávez, G., & Mendieta Ramírez, A. (2013). Modelo de Rotación de Personal y Prácticas Organizacionales. *Historia y Comunicación Social*, 837-863.
- Lucas, S. (agosto de 2014). *Evaluar.com*. Obtenido de <http://blogs.evaluar.com/por-que-la-rotacion-de-personal-cuesta-tanto>
- Millennials, I. G. (s.f.). *www.nuevarevista.net*. Obtenido de <http://www.nuevarevista.net/articulos/millennials-la-generacion-del-siglo-xxi>
- Prieto Bejarano, P. (2013). *repository.udem.edu.com*, Gestión del Talento Humano como estrategia para retención de personal. Colombia.
- Reyes Ponce, A. (2005). *Administración de Personal-Relaciones humanas*. México,D.F.: Limusa S.A.
- Salazar, J. C. (s.f.). *Rotación del personal, Absentismo laboral y productividad*. Obtenido de http://www.rrhh-web.com/reconocimientos_economicos.html

- sigma.poligran.edu.co*. (2015). Obtenido de <http://sigma.poligran.edu.co/politecnico/apoyo/administracion/admon1/pags/juego%20carrera%20de%20observacion/HERZBERG2.html>
- Suarez Montes, P. (2014). *Gestión de Recursos Humanos*. Colombia. wordpress.com, E. (2009). <https://sociologiaempresa09.wordpress.com>. Obtenido de <https://sociologiaempresa09.wordpress.com/2009/11/09/teoria-de-motivacion-de-herzberg/>
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work*. . New York: American Management A.

A N E X O S

Anexo N° 1: Oficio de Autorización de la empresa Mirasol S.A.



Cuenca, 10 de Junio del 2015

C.P.A.
Maria del Carmen Arpi Galán
Ciudad.

De mi consideración:

En atención a su comunicación presentada en la cual se solicita autorización para realizar su proyecto de tesis de sus estudios de Maestría en Dirección de Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional.

Me complace indicar que se autoriza su petición para ejecutar el *"Análisis comparativo del comportamiento de la rotación de personal en la gestión comercial de la empresa Mirasol S.A."*. Se ha dispuesto este particular a todo el equipo gerencial para que de ser necesario den el apoyo y facilidades del caso para la realización de este trabajo.

A nombre de la institución le auguramos éxitos en el desarrollo de su proyecto.

Atentamente,

Mirasol S.A.

Firma Autorizada
Ing. Pedro Torres Peña
Gerente General
MIRASOL S.A.

C/c. file

Anexo No 2: Encuesta de Estilos de Liderazgo

Nombre Empresa

FECHA

PERSONA QUE REALIZA EL TEST:

CARGO EN LA EMPRESA

CUESTIONARIO DE VALORACION

INSTRUCCIONES:

Las siguientes afirmaciones describen algunos aspectos del comportamiento como **"JEFE"**

Responda a cada una de las preguntas de la forma mas cercana a como se comporta como **"JEFE"** de su grupo de trabajo.

Ponga una cruz en cada afirmación, en aquella de las cinco alternativas que represente mejor su forma de comportamiento como **"JEFE"**.

S	Siempre
F	Frecuentemente
O	Ocasionalmente
R	Raramente
N	Nunca

Nombre Empresa

CUESTIONARIO

1. Actúo como portavoz del grupo.	S	F	O	R	N
2. Animo el trabajo extra.	S	F	O	R	N
3. Permito a mis colaboradores una completa libertad en su trabajo.	S	F	O	R	N
4. Favorezco el uso de procedimientos estandarizados.	S	F	O	R	N
5. Dejo que mis colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de los problemas					
6. Ayudo a los míos a destacar ante otros.	S	F	O	R	N
7. Hablo en nombre del grupo.	S	F	O	R	N
8. Estimulo a mis colaboradores a un mayor rendimiento.	S	F	O	R	N
9. Presento mis ideas al grupo.	S	F	O	R	N
10. Permito que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor.					
11. Me empeño a fondo para hacer carrera.	S	F	O	R	N
12. Toleró indecisiones y retrasos en la ejecución de los trabajos.	S	F	O	R	N
13. En presencia de personas extrañas hablo yo en nombre del grupo.					
14. Mantengo un elevado ritmo de actividad.	S	F	O	R	N
15. Confío a mis colaboradores un trabajo sin indicaciones explícitas y les dejo libertad para proceder.					
16. Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar.	S	F	O	R	N
17. Me dejo "ahogar" en los detalles	S	F	O	R	N
18. Represento al grupo en reuniones externas.	S	F	O	R	N
19. Soy reacio a consentir a mis colaboradores libertad de acción.	S	F	O	R	N
20. Yo decido qué se hace y como se hace	S	F	O	R	N
21. Presiono para incrementar la productividad.	S	F	O	R	N
22. Delego en algunos de mis colaboradores parte de mi autoridad.	S	F	O	R	N
23. Las cosas van normalmente según mis previsiones.	S	F	O	R	N
24. Dejo al grupo un alto margen de iniciativa.	S	F	O	R	N
25. Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos.	S	F	O	R	N
26. Soy proclive a aportar cambios.	S	F	O	R	N
27. Pido a mis colaboradores que trabajen con mas ganas.	S	F	O	R	N
28. Tengo confianza en la capacidad de juicio de mis colaboradores.	S	F	O	R	N
29. Programo al detalle el trabajo a hacer.	S	F	O	R	N
30. Me niego a dar explicaciones de mis actos.	S	F	O	R	N
31. Trato de convencer a los otros de que mis ideas son para su bien.	S	F	O	R	N
32. Permito al grupo que regule su propio ritmo de trabajo.	S	F	O	R	N
33. Animo a mis colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados.					
34. Obro sin consultar con el grupo.	S	F	O	R	N
35. Intento que mis colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisas.					
	S	F	O	R	N

V A L O R A C I O N

Anexo No 3: Encuesta de Factores de Desvinculación

Encuesta de factores de Desvinculacion

[illegible]

Anexo No 4: Encuesta de Factores de Satisfacción

Encuesta de Factores de Satisfacción

[illegible]

Encuesta de Factores de Satisfacción

Realice un comentario sobre el nivel de satisfacción que experimentó con el siguientes aspectos de su empleo, considerando que 5 es Completamente Satisfecho y 1 completamente insatisfecho											
		Términos y condiciones			Relaciones interpersonales/ liderazgo				Cultura en el lugar de trabajo		
Nombre	Ubicación	Salarios	Otros beneficios extra legales	Condiciones de contratación	Relación con su jefe de Area	Relación con el personal en su área de trabajo	Relación con el personal en otras áreas de la empresa	Competencia de su gerente inmediato (calificación)	Cultura para respaldar a todo el personal a que desarrolle y alcance su máximo potencial	Cultura de respeto de las diferencias individuales	Cultura de un lugar de trabajo sin acoso ni maltrato

Encuesta de Factores de Satisfacción

Realice un comentario sobre el nivel de satisfacción que experimentó con el siguientes aspectos de su empleo, considerando que 5 es Completamente Satisfecho y 1 completamente insatisfecho							
		Capacitación y desarrollo			Administración y Comunicación		
Nombre	Ubicación	Inducción	Oportunidades de capacitación y desarrollo	Acceso a programas de capacitación	Comunicación de las indicaciones y las políticas de la empresa	Opiniones sobre su desempeño o	Comunicación de las decisiones y otros asuntos que lo involucraban

Encuesta de Factores de Satisfacción

		¿Le recomendaría trabajar en la empresa a un amigo ó familiar?		¿Volvería a trabajar para la empresa en el futuro?	
Nombre	Ubicación	si	no	si	no

		PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN					
		Última Modificación 16 de marzo del 2014			Formulario F.REQ.017		
REQUISICION DE PERSONAL							
INFORMACION DEL CARGO							
FECHA DE SOLICITUD 16/07/2015		FECHA INGRESO		EMPRESA MIRASOL S.A		DEPARTAMENTO VENTAS	
CARGO SOLICITADO ASESOR COMERCIAL							
No. DE VACANTES SOLICITADA 1		TIPO DE CONTRATO EVENTUAL		TIEMPO DE VINCULACION 15 DIAS		HORARIO:	
						MEDIO TIEMPO ____	
						TIEMPO COMPLETO ☒	
AGENCIA		UBICACIÓN FÍSICA (ASO)		SE DESPLAZA:		ESPECIFIQUE LUGARES DE DESPLAZAMIENTO	
MATRIZ		CUENCA		SI ☐ NO ☒		N/A	
MOTIVO DE REQUERIMIENTO:				POR REEMPLAZO ☒ POR CREACIÓN ☐			
LA VACANTE A CUBRIR TIENE PERSONAL A SU CARGO - ESPECIFIQUE							
N/A							
NOMBRE DEL SOLICITANTE SUCETHY RUILOVA REYES		CARGO DEL SOLICITANTE JEFE DE VENTAS MATRIZ				TELÉFONO DE CONTACTO 072870600 EXT. 6301	
OBJETIVO DEL CARGO							
Atraer y desarrollar clientes para la comercialización de productos, cumplir con las metas asignadas de ventas mediante atención excelente y oportuna, cumpliendo las expectativas del cliente para crear fidelidad con la empresa; y así incrementar la rentabilidad de la misma.							
PRINCIPALES RETOS DEL CARGO							
Internas ☐ Gestionar acciones específicas para asegurar el cierre efectivo de ventas. ☐ Cumplir con el presupuesto establecido de ventas. ☐ Obtener autorización de crédito para camiones. ☐ Optimizar el tiempo de aprobación de crédito. Externas ☐ Buscar estrategias para lograr un seguimiento efectivo. ☐ Mejorar políticas de manejo de descuentos.							
COMPETENCIAS							
COMPETENCIAS CARDINALES: ETICA CALIDAD DE TRABAJO ORIENTACIÓN AL CLIENTE ORIENTACIÓN A RESULTADOS HABILIDADES OPERATIVAS: PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN IMPACTO E INFLUENCIA NEGOCIACIÓN AUTONOMÍA PREOCUPACIÓN POR EL ORDEN Y LA CLARIDAD							
PERFIL DEL CARGO							
Educación Formal		Experiencia		Conocimientos Adicionales			
Estudiante o Profesional en Ingeniería Comercial, Marketing, Negocios Internacionales o carreras afines.		2 años en gestión de ventas		Manejo de Utilitarios, Conducción, Manejo Básico de Crédito			
IDIOMAS				SI CONSIDERA QUE INTERNAMENTE EXISTEN CANDIDATOS PARA ESTA POSICIÓN - INDÍQUELOS			
IDIOMA		LECTURA		ESCRITURA		HABLA	
N/A							
COMPONENTE SALARIAL							
SUELDO O SALARIO 3,200		VARIABLE: SI ☒ NO ☐ % Fijo ☐ 20 % Variable ☐ 80		SE GARANTIZA VARIABLE FIJA SI ☒ NO ☐		TIEMPO 3 MESES	
						% MONTO GARANTIZADO 1,200.00	
CENTRO DE COSTOS		VEHICULOS LIVIANOS		DISTRIBUCIÓN CVLP			
OTROS BENEFICIOS		SEGURO PRIVADO, COMPUTADOR COMODATO, CAPACITACIÓN INICIAL DOOR TRAINING.				LUNCH X	
						HORAS EXTRAS NA	
		FECHA DE INICIO DE PROCESO DE SELECCIÓN		FECHA DE FINALIZACIÓN DEL PROCESO DE SELECCIÓN			
OBSERVACIONES							
FIRMAS DE APROBACIÓN							
SOLICITANTE						TALENTO HUMANO	
Fecha: 16 / 07 / 2015						Fecha: ____ / ____ / ____	
GERENCIA GENERAL							
FIRMA							
Fecha: ____ / ____ / ____							
Nota: Aplica este casillero, en caso de que sea una CREACIÓN DE PUESTO							

Anexo No 5: Formato de Entrevista Preliminar F.EPRE.022



PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO

Ultima Modificación

22 de Noviembre del 2014

Formulario

F.EPRE.022

FORMATO DE ENTREVISTAS PRELIMINARES

PROCESO:

SELECCIÓN RECLUTAMIENTO

TEMA:

EDITADO AL:

RESPONSABLE:

ESTADO DEL PROCESO
continua en el proceso
entrevista
descartado

PERFIL:[illegible]

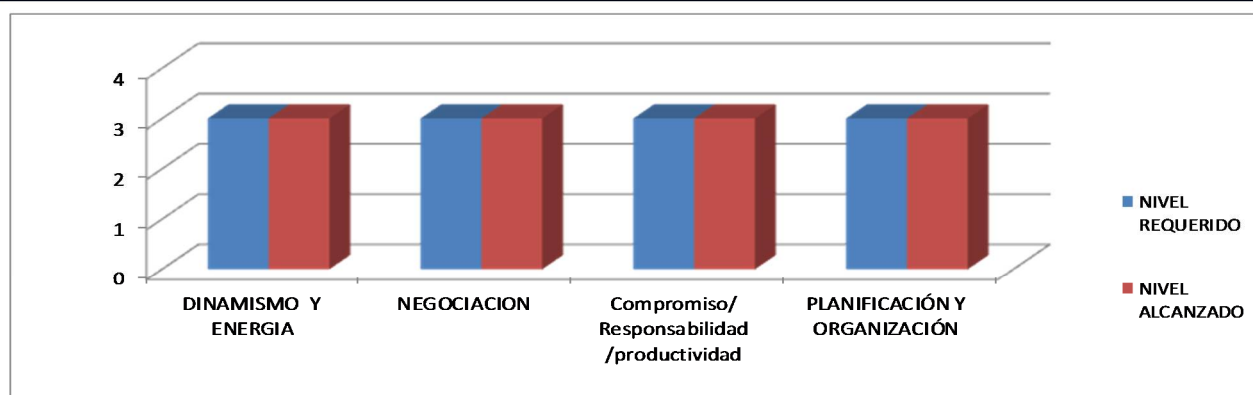
Anexo No 6: Formato de Entrevista Interna F.ITR.035

 Mirasol CHEVROLET CREAMOS RELACIONES PARA TODA LA VIDA	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO									
	Ultima Modificación					Formulario				
	17 de marzo del 2014					F.ITR.035				
INFORME DE EVALUACIÓN TRADICIONAL INTERNA										
CARGO:										
1. INFORMACIÓN GENERAL DE CANDIDATOS										
Candidato:					Formación académica:					
Empresa:					Experiencia:					
Cargo:					Aspiración salarial:					
Fecha:					Disponibilidad:					
2. EXPERIENCIA LABORAL ANTES DE MIRASOL S.A.										
EMPRESA (actual o última)			EMPRESA				EMPRESA			
CARGO			CARGO				CARGO			
PERIODO			PERIODO				PERIODO			
MOTIVACIÓN PARA UN CAMBIO			MOTIVO DE SALIDA				MOTIVO DE SALIDA			
3. RESULTADO DE EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS										
PRUEBAS PSICOTECNICAS APLICADAS: Para detalle de las evaluaciones, favor remitirse al anexo adjunto										
Personalidad:			Competencias:				Comercial:			
BFQ		☐	TPC		☐	IPV		☒		
16PF		☒								
MBTI		☐								
Agilidad Mental:			Otras:							
IC		☐	ELI (LIDERAZGO)							☐
PMA		☐	MOOS (CLIMA SOCIAL)							☐
D48		☐	VALANTI (VALORES)							☐
WONDERLIC		☐								
4. EVALUACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES *REFERIRSE A EVALUACION 90 GRADOS										
Orientación a Resultados:							☐			
Orientación al Cliente:							☐			
Ética:							☐			
Desarrollo de Personas:							☐			
Calidad en el trabajo:							☐			
5. RESULTADOS EN PRUEBA DE HABILIDADES TÉCNICAS										
Conocimiento en										
Resultado de la prueba										
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES										

Anexo No 7: Formato de Informe de Evaluación por Competencias F.INC.033

		PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO	
Última Modificación 21 de Diciembre del 2013		Formulario F.EPRE.033	
INFORME DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS			
MODELO: JEFE ADMINISTRATIVO			
CARGO: ASESOR COMERCIAL SHOW ROOM			
1. INFORMACIÓN GENERAL DE CANDIDATOS			
Candidato: JUANA PEREZ		Formación académica: Ing. Comercial - Universidad Laica (Guayaquil); CPA - Universidad Estatal de Milagro	
Empresa: MIRASOL S.A.		Experiencia: 13 años	
Cargo:		Aspiración salarial: \$ 1800.00 USD	
Fecha:		Disponibilidad: inmediata	
2. EXPERIENCIA LABORAL			
EMPRESA (actual o última)	EMPRESA	EMPRESA	
Hotel Casino Salinas S.A.	Importadora Junior	Factoría	
CARGO	CARGO	CARGO	
Asesoría y Administración	Asesora Comercial	Asesora Comercial	
PERIODO	PERIODO	PERIODO	
2005 - actual	2000 - 2011	1998 - 2000	
MOTIVACIÓN PARA UN CAMBIO	MOTIVO DE SALIDA	MOTIVO DE SALIDA	
Cierre de la compañía	Desacuerdo con métodos de trabajo	Mejor oferta laboral	
3. RESULTADO DE COMPETENCIAS MUY CRÍTICAS EVALUADAS			
DINAMISMO Y ENERGIA	NIVEL REQUERIDO:	3	NIVEL ALCANZADO: 3
Es la habilidad para trabajar duro en situaciones cambiantes o alternativas, con interlocutores muy diversos, que cambian en cortos espacios de tiempo, en jornadas de trabajo prolongadas sin que por esto se vea afectado su nivel de actividad.			
Nivel 3. Capacidad para trabajar con dinamismo y energía, con interlocutores diversos, cambiantes en cortos espacios de tiempo, en diferentes lugares geográficos o en largas jornadas de trabajo, sin que su nivel de rendimiento se vea afectado. Habilidad para transmitir energía a su grupo y a su accionar.			
NEGOCIACION	NIVEL REQUERIDO:	3	NIVEL ALCANZADO: 3
Habilidad para crear un ambiente propicio para la colaboración y lograr compromisos duraderos que fortalezcan la relación. Capacidad para dirigir o controlar una discusión utilizando técnicas ganar-ganar planificando alternativas para negociar los mejores acuerdos. Se centra en el problema y no en la persona.			
Nivel 3. Capacidad para llegar a acuerdos satisfactorios en el mayor número de las negociaciones a su cargo, en concordancia con los objetivos de la organización.			
Compromiso/ Responsabilidad /productividad	NIVEL REQUERIDO:	3	NIVEL ALCANZADO: 3
Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Ser justo y compasivo aun en la toma de decisiones en situaciones difíciles. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos del negocio. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos. Poseer la habilidad de establecer para sí mismo objetivos de desempeño más altos que el promedio y de alcanzarlos con éxito.			
Nivel 3. Capacidad para apoyar e instrumentar todas las directivas recibidas transmitiendo a los otros, por medio del ejemplo, la conducta a seguir, al fijarse objetivos altos que logran cumplir.			
PLANIFICACIÓN Y ORGANIZACIÓN	NIVEL REQUERIDO:	3	NIVEL ALCANZADO: 3
Es la capacidad de determinar eficazmente la metas y prioridades de su tarea/ área/ proyecto estipulando la acción, los plazos y los recursos requeridos. Incluye la instrumentación de mecanismos de seguimiento y verificación de información.			
Nivel 3. Capacidad para administrar simultáneamente diversos proyectos complejos, estableciendo de manera permanente mecanismos de coordinación y control de la información respecto de los procesos en curso.			

4. GRAFICO DE COMPETENCIAS



3. RESULTADO DE EVALUACIONES PSICOTÉCNICAS

PRUEBAS PSICOTECNICAS APLICADAS: Para detalle de las evaluaciones, favor remitirse al anexo adjunto

Personalidad: BFQ 16PF5 X MBTI	Competencias:	Comercial: IPV
Ética y Valores: GORDON (VALORES)	Otras: TOMA DE DECISIONES X RAZONAMIENTO POR ANALOGÍAS X SOLUCIÓN DE PROBLEMAS X	

4. EVALUACIÓN DE VALORES ORGANIZACIONALES

Orientación a Resultados:	Se observan comportamientos
Orientación al Cliente:	Se observan comportamientos
Ética:	Se observan comportamientos
Desarrollo de Personas:	Se observan comportamientos
Calidad en el trabajo:	Se observan comportamientos

7. RESULTADOS EN PRUEBA DE HABILIDADES TÉCNICAS

Conocimiento en Administración Contable

Resultado de la prueba 93%

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Juana Perez nació en Babahoyo, vive en Guayaquil hace 20 años. Busca vincularse a una nueva Empresa para continuar su línea de desarrollo, ya que la Empresa en la que actualmente trabaja es Administradora de 7 Casinos en la ciudad de Guayaquil y al momento se encuentra en proceso de cierre. Le motiva tener la oportunidad de prestar servicios a una nueva Empresa, iniciando con un alto nivel de compromiso a fin de orientarse a un trabajo a largo plazo.

Anexo No 8: Formato Comparativo de Selección F.INF.025



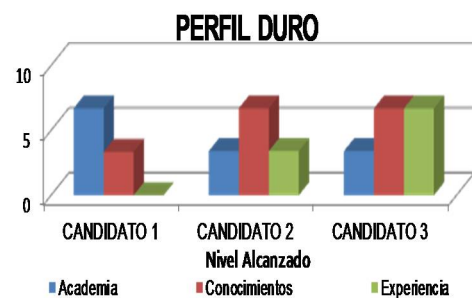
INFORME COMPARATIVO DE SELECCIÓN
CARGOS DE ALTA COMPLEJIDAD Y/O CARGOS DE VENTAS

F.INF.025

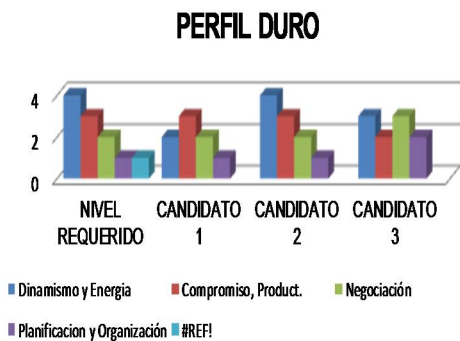
ANÁLISIS CUANTITATIVO

A. PERFIL DURO	PONDERACIÓN	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
Academia	6.7	6.7	3.4	3.4
Conocimientos	6.7	3.4	6.7	6.7
Experiencia	6.7	0	3.4	6.7
TOTAL	20	10.05	13.5	16.8

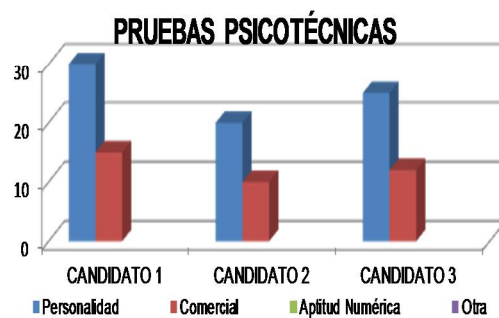
ANÁLISIS GRÁFICO



B. PERFIL POR COMPETENCIAS	NIVEL REQUERIDO	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
		NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
Dinamismo y Energía	4	2	4	3
Compromiso, Product.	3	3	3	2
Negociación	2	2	2	3
Planificación y Organización	1	1	1	2
SUBTOTAL	10	8	10	10
TOTAL	50	40	50	50



C. PRUEBAS PSICOTÉCNICAS	PONDERACIÓN	CANDIDATO 1	CANDIDATO 2	CANDIDATO 3
	NIVEL REQUERIDO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO	NIVEL ALCANZADO
Personalidad	15	30	20	25
Comercial	15	15	10	12
NA				
NA				
TOTAL	30	45	30	37



Anexo No 9: Formato de Documentos de Ingreso F.LIN.001

	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO	
	Ultima Modificación	Formulario
	12 Febrero del 2014	F.LIN.001

DOCUMENTOS DE INGRESO

Apellidos y Nombres: _____

Cedula: _____

Para poder ingresar a la Compañía Mirasol S.A. y cumplir con todos los requisitos para su contratación, solicito se sirva presentar el día de su fecha de ingreso los siguientes documentos:

	CHECK
➔ 2 Fotos actualizadas tamaño carnet a colores con el fondo blanco	☐
➔ Solicitud de empleo	☐
➔ Hoja de Vida Actualizada	☐
➔ Copia del documento bancario donde conste número de cuenta de ahorros o corriente en el Banco Pichincha para crédito del rol de pagos	☐
➔ Copia de la libreta militar o papeleta de calificación (varones)	☐
➔ 3 Copias de cédula de identidad (1 a colores y 2 B/N)	☐
➔ 3 Copias de Certificado de Votación (1 a color y 2 B/N)	☐
➔ 2 Copias de la cédula de identidad a color de cónyuge (casados)	☐
➔ 2 Acta de Matrimonio (Originales)	☐
➔ 2 Partidas de nacimiento por cada hijo (Originales)	☐
➔ Record policial actualizado (Original)	☐
➔ Copia de la licencia de manejo	☐
➔ Exámenes de Laboratorio: Los que solicite el médico de la organización	☐
➔ Certificados originales de trabajos anteriores	☐
➔ 3 Recomendaciones personales (originales)	☐
➔ Copia de Títulos obtenidos	☐
➔ Copia de certificados de cursos o seminarios realizados	☐
➔ Formulario RT-107 (Si ganaba más de \$700 dólares en su trabajo anterior)	☐
➔ Carnet de Conadis (Personal con capacidades especiales)	☐
➔ Copia de los recibos de cualquiera de los servicios básicos	☐
➔ Declaración juramentada simple de no haber sido enjuiciado y condenado por la Comisión de actividades ilícitas *anexo adjunto	☐
➔ Declaración patrimonial simple *anexo adjunto	☐
➔ Formulario de actualización de información * aplica solo para reingresos	☐

Si los documentos señalados, no son presentados en la fecha indicada usted no podrá ingresar hasta que los presente.

Toda copia debe ser nítida. Favor entregar los documentos en el orden solicitado conjuntamente con este formulario.

FIRMA DE EMPLEADO

	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO	
	Ultima Modificación	Formulario
	13 de Octubre del 2014	F.DPU.021 // +4

DESCRIPCION DE PUESTOS

TITULO DEL PUESTO: ASESOR COMERCIAL	FECHA: 07/01/2015.
OCUPANTE:	PREPARADA POR: JHILIAM CRESPO AVILA
LOCALIZACION: CUENCA	
DEPENDENCIA JERARQUICA: JEFE DE VENTAS	
DEPENDENCIA FUNCIONAL: GERENCIA COMERCIAL	
1.- MISION DEL PUESTO	
Atraer y desarrollar clientes para la comercialización de productos y servicios, cumpliendo con las metas asignadas de ventas, a través de una atención excelente y oportuna; cumpliendo las expectativas del cliente para crear fidelidad con la empresa; y así incrementar la rentabilidad de la misma.	

2.- PRINCIPALES RESULTADOS		
Orden	Acción/ Función	Resultado Final Esperado
1	Realizar el proceso consultivo de la venta alineada a los procesos de segmentación y venta efectiva.	Pasar de clientes prospectos a clientes potenciales.
2	Efectuar el seguimiento posterior a la cotización del producto.	Crear fidelización con el cliente a nuestra marca.
3	Llenar las solicitudes de crédito de clientes, solicitar documentos de soporte para que se ejecute el proceso de aprobación en las diferentes instituciones financieras o crédito interno.	Disponer de aprobación de crédito para ofertar la mejor opción al cliente.
4	Recopilar toda la documentación de clientes para hacer la hoja de negocios.	Pasar de cliente efectivo a cliente real.
5	Recopilar toda la documentación requerida para ejecutar el proceso de facturación.	Cerrar el proceso de venta.
6	Coordinar los procesos de logística para el alistamiento y proceder a la entrega del mismo.	Pasar de cliente real a cliente para toda la vida.

		PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO	
		Ultima Modificación	Formulario
		13 de Octubre del 2014	F.DPU.021 // +4
7	Entrega de productos, posterior a la validación ejecutada de todos los documentos que se requiere acorde a la política de ventas.	Cumplir con estándares y políticas de la organización	
8	Realizar todas las actividades necesarias y requeridas que se encuentren dentro de la naturaleza del cargo.	Alcanzar los objetivos planteados por el departamento y la empresa.	
9	Cumplir todos los estándares de GM, políticas y procedimientos establecidos por la organización.	Alcanzar los objetivos y estándares para facilitar el cumplimiento de políticas planteadas por la organización.	
10	Cumplir con todos los estándares de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional.	Asegurar el bienestar físico, psicológico y social del Talento Humano en la organización.	

3.- DIMENSIONES (Expresados en términos anuales)	
Presupuesto: Presupuesto Anual de Ventas: \$ 2,016.000.00 Nómina Anual a su cargo: No aplica Presupuesto para incentivos al personal a su cargo: No aplica	Recursos Asignados Cantidad total de Personal a su cargo: N/A Costo total del Personal asignado: N/A Presupuesto Operativo: N/A Total de activos asignados: Computadora \$ 728,00 Celular \$ 180,00 Útiles de oficina \$ 25,00 TOTAL APROX. \$ 933,00

4.- ORGANIZACIÓN

PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO

Ultima Modificación

Formulario

13 de Octubre del 2014

F.DPU.021 // +4



5.- AUTORIDAD

DECISIONES

Visitas a clientes

RECOMENDACIONES

Políticas de precios o descuentos y financiamiento.
Políticas de comisiones
Exhibiciones externas

6.- Naturaleza y Alcance

SITUACIONES RELEVANTES QUE ENFRENTA EL CARGO (sean internos o externos, redacte en forma seguida)

Internas

- Mejorar la calidad en entrega de vehículos a clientes.
- Cumplir con el presupuesto establecido de ventas.
- Obtener autorización de crédito para camiones.
- Optimizar el tiempo de aprobación de crédito.

Externas

- Buscar estrategias para lograr un seguimiento efectivo.
- Mejorar políticas de manejo de descuentos.

RELACIONES INTERNAS O EXTERNAS

Se relaciona internamente con:

- Personal de Vehículos: para cumplir con el proceso de recibimiento del cliente, trámite de créditos.
- Departamento Financiero: para revisión de cartera y aprobación de créditos internos.
- Departamento de Sistemas: actualización y mantenimiento de computadoras, líneas telefónicas y redes.
- Talleres Posventa: para trámite de garantías.

	PROCEDIMIENTOS TALENTO HUMANO	
	Ultima Modificación	Formulario
	13 de Octubre del 2014	F.DPU.021 // +4
- Área de Repuestos: para solicitar repuestos requeridos por el cliente Se relaciona externamente con: - Clientes: para la comercialización de vehículos. - Entidades financieras: para tramitación de créditos. - Aseguradoras: venta de seguros y atención inmediata de los siniestros - Chevystar: Para cumplimiento de presupuestos, activación, anulación y renovaciones - Patios: negociación de un vehículo usado por parte de pago de un vehículo nuevo.		

PERFIL DEL PUESTO		
Educación Formal Estudiante o Profesional en Ingeniería Comercial, Marketing, Negocios Internacionales o carreras afines.	Experiencia 2 años de Experiencia en ventas.	Conocimientos Adicionales - Manejo de Utilitarios - Conducción. - Manejo básico de Crédito.

FOCUS GROUP GESTION COMERCIAL MIRASOL

I. Sentido de pertenencia / Orgullo

- ¿Se siente orgulloso de ser parte de Mirasol? ¿Por qué?
- ¿Qué haría que se sintiera más orgulloso?
- ¿Qué siente de pertenecer a MIRASOL? ¿Tiene bien puesta la camiseta?
- ¿Considera que sus condiciones laborales son favorables?
- ¿Cómo considera sus horarios de trabajo? ¿Muy Buenos, Buenos, Regulares, Malos?

II. Ambiente Laboral

- ¿Qué espera de su trabajo?
- ¿Se siente a gusto con el ambiente de Mirasol? ¿Si, No, Medianamente?
- ¿Qué es lo que no le gusta? ¿Por qué?
- ¿Cómo le gustaría que fuera el ambiente? Ejemplos concretos
- ¿Se siente reconocido? Si / No ¿Por qué?
- ¿Considera que tiene oportunidades de desarrollo?
- ¿Se siente realizado dentro de la función que ejecuta? ¿Ejemplifique?

III. Liderazgo y Administración

- ¿Qué competencias de liderazgo identifica en su jefe de Área?
- ¿Cómo le hace sentir aquello que identifico?
- ¿Qué le hace sentir cuando su jefe no demuestra las competencias que usted identifico?
- ¿Qué identifica en la administración de la organización?

IV. Servicios y Salarios

- ¿Considera que los beneficios extralegales que ofrece la organización son adecuados? ¿Por qué?
- ¿Cuáles son los servicios, que se pueden mejorar y generarían cambios significativos? Ejemplos concretos
- ¿Considera usted su salario justo?
- ¿Comparado con otros salarios de su ciudad, usted considera que su remuneración es buena? ¿Por qué?

ENTREVISTA A DIRECTORA CORPORATIVA DE TALENTO HUMANO

¿Cómo considera usted el índice de rotación que se ha observado durante los dos últimos años dentro de la organización?

¿Cómo ha impactado en la gestión comercial una plantilla laboral que constantemente sufre de cambios (altas y bajas)?

¿Cuál considera usted que es la relación entre rotación de personal e insatisfacción laboral?

¿Cuál es la importancia del proceso de selección e inducción en la tasa de estabilidad de la empresa Mirasol?

¿Del análisis realizado a los ex colaboradores se manifiesta que dentro de las principales causas están el liderazgo, los horarios y el tema salarial, nos podría comentar su apreciación?

¿El rango de edad de las personas que más rotan está dentro de los 30 a 35, a su criterio cual podría ser las causas?

¿Estando usted dentro del staff ejecutivo de la organización, podría comentarnos cuál es la apreciación perspectiva ante este factor del directorio?

¿Desde la alta dirección, se han planteado estrategias enfocadas a retención de talento humano?